

**HOW TO STRUCTURE
NORTH AMERICAN COLLABORATION
IN
HIGHER EDUCATION, RESEARCH AND TRAINING
FOR
THE FUTURE**

**A report commissioned by the
Department of Foreign Affairs and International Trade, Canada**

from

Patricia Roman

30 April 1997

The assignment

A report was commissioned by Foreign Affairs and International Trade, Canada to provide an opinion on what next steps should be taken to advance the work of the Trilateral Task Force over the next five to ten years, based on

- review of relevant earlier studies prepared by Canada, Mexico, United States;
- results of a survey directed to stakeholders in all three countries, with particular interest in the views of business;
- personal experience of the Trilateral initiative (Vancouver meeting and after, including advice and assistance in preparing the agenda for the Guadalajara meeting and help in building strong Canadian participation there);
- knowledge and contacts developed through work at the Corporate-Higher Education Forum (12 years), in Canadian universities and their associations (18 years), plus involvement in the voluntary sector (especially education, community fund-raising, politics).

It was agreed that the survey of stakeholders, a key ingredient of this assignment, be delayed until mid-March 1997 in order not to overlap with a larger survey being conducted by the Institute of International Education between November 1996 and February 1997. The IIE survey differed from this one, however, in that its primary emphasis was on gathering detail about current trilateral activity to update an earlier IIE survey, with only a few questions directed to structuring further trilateral interaction. It also approached predominately representatives from higher education institutions and associations in the three countries, with a few business and foundation executives added. In contrast, this survey reaches out to business and foundations in particular.

Because of this time delay, only a preliminary report could be prepared on this assignment for a meeting of the Steering Committee in New York City on 18 April 1997, drawing on survey responses to 15 April. Even the present report may require updating from questionnaires and telephone interviews received after 24 April.

Nonetheless, drawing on personal knowledge acquired under the headings given above, the following general conclusions and advice can be offered about how to organize this trilateral initiative for future success, in my

Recommended next steps

Drawing on my experience, plus my reading of previous reports and interpretation of the present survey (as reported in detail later in this paper), I believe that the trilateral initiative should proceed as follows.

1. The Steering Committee must decide whether business and foundations are truly essential to the future of trilateral activity. If the answer is yes, the Committee must take immediate steps to identify a few champions in those sectors from all three countries. These leaders should be prepared to bring their peers on side and to work as committed, not occasional, participants in future planning (possibly within a new umbrella organization, option C).
2. If the answer is no -- or if such champions cannot be found -- the Steering Committee must consider if and how higher education, working with governments, can proceed. In this case, promotion of an information clearinghouse (option A) which will make the most efficient use of interaction now developing under several systems on the internet, primarily within higher education, may be the best option. Option B, a project funding body, would require more money than government alone could generate, I believe.
3. I propose a preliminary step to setting up a new umbrella organization, if that is judged desirable. In each country, select a small number of champions from each sector to meet informally, possibly for a social evening followed by one working day, to gauge the nature of the challenge and the possibility of success in proceeding this way. Each national meeting could be asked to propose a set of goals and procedures for the future. Each meeting should also confirm a short list of leaders from all sectors willing to make this a priority for several years. By comparing outcomes of these meetings, it should be possible to decide whether it is realistic to move toward option C. This intermediate step would allow each country to work on its differences and accommodations (e.g., between higher education and business) and confirm its champions before proceeding internationally.
4. There is interest in the NAFTA commission concept among survey participants, albeit often expressed by persons who appear to know little about how these commissions work. The Steering Committee can and should take steps to determine whether this option (D in the survey) would be possible and what would be involved (in time, political will, etc.) to realize it.
5. I believe that it is very important to let those who have supported trilateral activity to this point (attending meetings, responding to questionnaires, etc.) know the results of the Steering Committee's considerations in the year since the Guadalajara meeting. The present report should be made available to those to whom questionnaires have been sent, at a minimum.

Taking action on survey messages

Results of the survey conducted as part of this project and previous surveys which are summarized later in this report lead to the following general observations.

All evidence suggests that there is strong interest in maintaining the considerable growth in trilateral activity which has taken place since the Trilateral Task Force began its work. There is no clear consensus, however, on what structure can best achieve that goal. A few believe that such growth is inevitable, given the nature of our increasingly knowledge-based economy, whether it is formally structured or not. Many worry, however, that without priority attention from all three governments and significant support from business, this growth will be uneven and hence disruptive to the goal of collaboration among equal partners, possibly even to economic advancement and peace.

Four potential ways to organize the trilateral initiative for the future were floated in the survey questionnaire, based on options on which the Steering Committee wanted to test opinion:

A - establish a North American Clearinghouse based on internet activity;

B - continue on a project by project basis working through a funding body;

C - create a new organization representing all stakeholders to define future goals and procedures, with a secretariat;

D - explore the possibility of continuing under a NAFTA commission.

Two more possibilities existed but were not identified in the questionnaire:

- declare a Task Force victory and do not restructure;
- expect the three governments (Steering Committee) to stimulating and assessing trilateral collaboration.

Two possibilities: no structure or continue the Steering Committee

Neither of these possibilities would be endorsed by those surveyed, nor by me.

First, it is not realistic to expect governments alone to drive this initiative, especially since they would require active and sustained ministerial support and substantial funds and staff, both of which are difficult if not impossible to come by. Still, governments have played an important role thus far. Their seed funding started the engine, smoothed the road and fuelled participation by players who might not otherwise have climbed on board. Without governments' continuing commitment, various associations, higher education institutions and businesses all say that they would be less likely to join in. Respondents overwhelmingly believe that government must continue as a funder, however modest, and a facilitator, and I agree. I would recommend, moreover, that government departments responsible for higher education, training and research in all three countries tap into other government departments (labour, industry, commerce, human resource development, etc.) in a position to help them develop business connections and support for this initiative.

Second, deciding not to structure further trilateral collaboration would remove the opportunity to capitalize on synergies as they arise. And although much has been achieved to date, specific gaps and needs have been identified in earlier research (summarized later in this report) which should be addressed through planned action. On the other hand, I would be surprised if a new structure did not spring up, even if not proposed at this time, since the need to communicate, to set goals and to organize activity is recognized by so many of those now engaged in bilateral and trilateral work.

Responses to the four options specifically raised in the survey encourage me to draw the following conclusions when put into the context of other reading and experience.

Option A: North American Clearinghouse

Creation of a North American clearinghouse (option A) is popular with Mexican respondents, less so with Canadians and Americans. Although many see it as an important tool for information exchange and collaboration, most would combine it with other options (frequently project funding and/or within an umbrella organization). Many comment that it is not necessary to establish a structure for this; internet sites already

exist and are likely to grow in number. To create one master site could be a huge, costly, perhaps impossible undertaking, say several persons familiar with how communications networks are developing. Appointing an editor to synthesize and disseminate useful information from reading various internet sites might be the best way to proceed, one person working in distance learning suggests.

Business in all three countries questions whether its needs are met through this option. Survey respondents say its value to employers is questionable and we need help with creating more content, not structure. That business is not attracted to such an operation may be a significant disincentive for choosing this option on its own. A comprehensive body charged with setting goals and procedures for trilateral interaction, however, might well decide to include this option under its mandate.

To me, the question of how best to harness new communications technologies to advance partnering across three countries and all sectors lacks a clear answer. The internet doesn't harness easily, which is at the same time its strength (in diversity) and its weakness (in control). Perhaps those now using the internet for trilateral purposes will discover the answer as they go along, without the need for more structure than presently exists in this area.

Option B: Project funding body

I believe that this idea has appeal for many because of its focus on action and results. It also attracts through the word funding. There is a strong desire to move beyond discussion and generalities, and a wish to focus action and meetings more narrowly. These considerations may explain why, where only one option is chosen by survey respondents, this is the favourite. Where respondents choose multiple options (double the number choosing one only), it remains the favourite.

Even those who choose it (plus many who do not but express opinions) have doubts, however, that funding can be found. They also worry about how projects would be selected and outcomes judged. Perhaps most important, respondents ask who would set objectives and a framework for project funding -- for many, an essential and missing element in this option. Several recommend a sunset clause to promote results orientation and to prevent ad-hoc-ism.

For me, if this option is intended to encourage cross-sectoral as well as tri-national activity, it must begin with a philosophy forged by all those who are to be involved as stakeholders. That suggests the next option, C, in combination with B -- a combination favoured by Canadian and Mexican respondents. The Networks of Centres of Excellence in Canada may offer one model to consider if project funding is selected, as more than one respondent proposes. Good, specific suggestions for projects to fund can be found in material produced at and after the Guadalajara meeting (see review of prior assessments later in this report).

Option C: New umbrella organization

The survey asked about creating a new umbrella organization to replace the Steering Committee - Task Force structure. It would include representatives of all stakeholder groups committed to charting the future for the trilateral initiative. This way, all sectors would take ownership of whatever happens next. Its first task would be to set goals, objectives and operating procedures for the next 5-10 years.

Respondents who liked this option often saw it as the missing piece from options A and B, giving focus and direction to project funding and an information clearinghouse. Significantly, most business respondents from Canada and Mexico chose option C (American business did not respond in sufficient numbers to chart), suggesting that business wants to participate in defining goals and action for the future. This is an important

point to consider if drawing business into trilateral activity is a priority. A Mexican businessman active in many associations felt it would save him time, give him broader access to information and potential for joint ventures, increase his effectiveness and offer the potential to influence government policy.

Those who didn't like this option saw it as just another bureaucracy or creating more letterhead, sure to drain off sparse money better spent on partnering projects. There is resistance to new structures out there, certainly, especially at a time when change and uncertainty are unsettling for many and money is scarce. Perhaps situating this activity within or associated with an existing body (provided it is indeed trilateral, highly respected and representative of all sectors) could overcome negative feelings identified here.

In my opinion, choosing this option would signal a firm intention to expand the trilateral initiative beyond higher education and government, where it mainly resides at present. But it won't happen easily. Dialogue across sectors is a challenge, as organizations like the Corporate-Higher Education Forum in Canada and the Business-Higher Education Forum in the United States have found. There is reason to believe that Mexico also has found this dialogue difficult, particularly with respect to public universities. Dialogue across countries poses additional challenges in learning and respecting national differences while moving toward collaboration in true partnership.

Perhaps option C is the true testing ground, then, for trilateral intentions. But it needs funding. And it needs the commitment of champions from each sector who are respected by their peers and prepared to make this a priority for several years. The Steering Committee must assess whether both these needs can be met before proceeding with this option (see Recommended next steps above).

Option D: Commission under NAFTA

The NAFTA Commissions do not function as one would expect a body committed to extending higher education, research and training collaboration across North America by postsecondary institutions, business, foundations and governments to do. Their focus is dispute resolution on trade issues. This option nevertheless attracted several survey respondents who saw value in connecting their trilateral agenda more explicitly to business interests. Some worry about selling out to business interests, however, or making education another bargaining chip in trade negotiations, slowing down progress. In practical terms, this unprecedented way of proceeding would require considerable time and political will to succeed, if indeed success is possible. One respondent very experienced in NAFTA negotiations categorically states, Not a chance!

My advice is that the Steering Committee explore this possibility, by all means, but at the same time work on other options where progress is likely in the short term. This is particularly important because momentum is seen to be slowing now, one year after Guadalajara.

The survey results in detail

The sample

Selection of those surveyed was made after extensive consultation with persons involved in trilateral activity and review of relevant membership and mailing lists, including the Vancouver and Guadalajara meetings, the Western Interstate Commission for Higher Education (WICHE), the American Council on Education (ACE), the Association Liaison Office for University Cooperation in Development (ALO), the North American Institute (NAMI), the North American Committee of the National Planning Association (NAC), Chambers of Commerce of the three countries, the Business Council on National Issues (BCNI), the Corporate-Higher Education Forum (C-HEF), the Business-Higher Education Forum (B-HEF). I am particularly grateful for

good advice from Joan Claffey (ALO) and Jean-François Bergeron (Department of Foreign Affairs and International Trade, Canada).

Special efforts were made to include leaders of business, business associations and foundations in this survey. Those three categories comprise 52% of the survey sample. Efforts were made to achieve reasonable balance across countries and sectors. The American sample was smaller in recognition of the International Institute of Education survey which immediately preceded this one. In total, 130 persons were surveyed as follows:

Sector	Canada	Mexico	USA	Total
University/college	10	10	11	31
Association education	8	6	9	23
Business	13	17	7	37
Association business	6	7	4	17
Foundation	5	5	3	13
Government	6	1	2	9
Total	48	46	36	130

The survey method

Each person surveyed was sent a letter, a fax response form and a questionnaire asking 7 questions (letter and questionnaire attached). The questionnaire was designed to (1) place respondents in one of six sectors, (2) assess their present trilateral interests and practices, (3) seek their views on future players and practices, and (4) ascertain their choice for structuring North American collaboration in the future.

Canadian and American mailings went out in the second week of March. The Mexican delivery (by hand or fax from the Canadian Embassy) was done after Holy Week, in the first week of April. Responses were requested by fax or telephone interview within 3 weeks of receipt.

Survey response at 24 April 1997

This report includes responses received by 24 April 1997. Replies after that date may be recorded in an addendum. The overall response rate is a respectable 51%, with 77% for Canada, 30% for Mexico and 42% for the United States. In considering these figures, one must bear in mind that

- Mexican respondents have had less time to reply and responses are still coming in.
- Survey fatigue may be deterring some persons who have been approached several times for their views on these matters.
- There is some discouragement that a year after the Guadalajara meeting little movement can be seen on suggestions for action made there and later (see prior assessments from Canada and Mexico described later in this report).
- There is a widely held belief that government interest and commitment to this trilateral initiative have weakened, for reasons particular to each country.
- There is also a belief that the three Task Forces have become inactive, leaving the Steering Committee to define activity (and see point above).

Response by Country and Sector (at 24 April 97)				
Sector	Canada	Mexico	USA	Total
Education	7	3	4	14
Association Education	8	2	7	17
Business	9	7	0	16
Association Business	4	0	2	6
Foundation	4	2	1	7
Government	5	0	1	6
Total Response:	37	14	15	66
Out of:	48	46	36	130
Response Rate:	0.77	0.30	0.42	0.51

Response Rate by Country (at 24 April 1997)

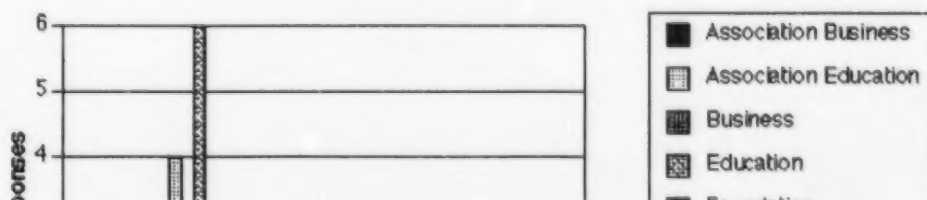


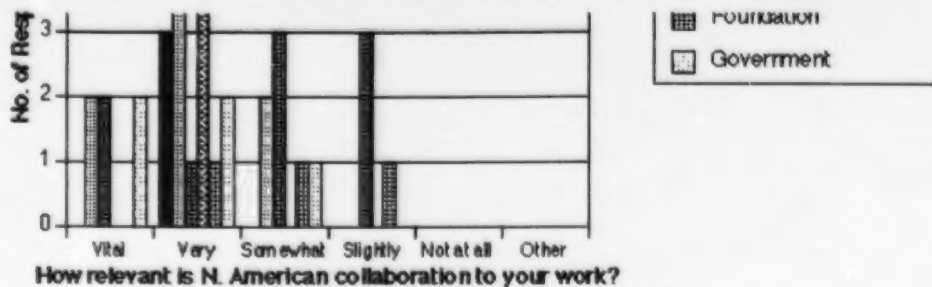
Survey Results by Question

1. How relevant is North American collaboration to your work?

Respondents circled their choices of vital, very (both considered positive), somewhat, slightly, not at all (these three options considered negative) or other. Seventy-five percent of the survey sample believe that North American collaboration is either vitally or very important to their work, whether in higher education, business, foundations or government. Eleven respondents find it somewhat important. Only five believe that it is marginal to what they do (slightly or not at all important).

Question 1: Canadian Responses (at 24 April 1997)

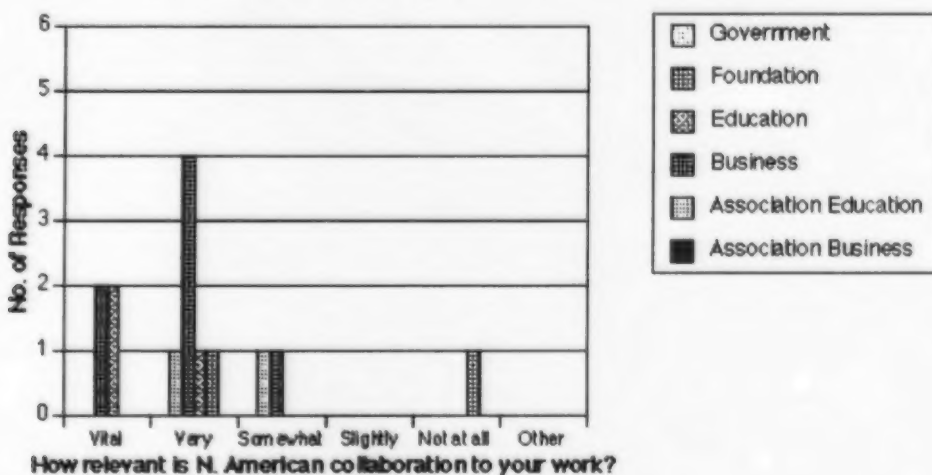




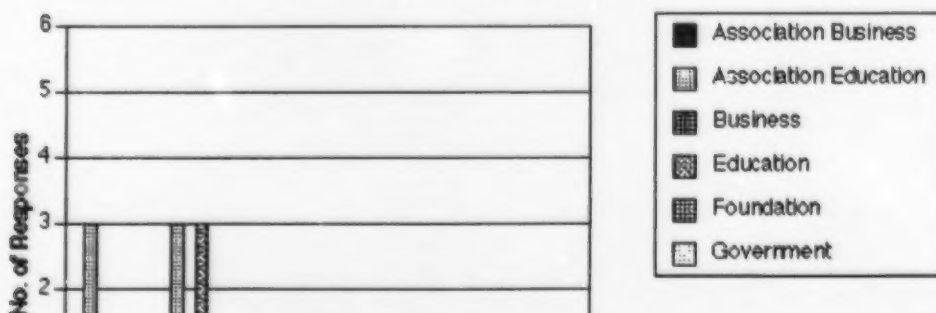
A comparison of responses from Canada, Mexico and the United States (see charts above and below) reveals that 68% of Canadian respondents consider North American collaboration vitally or very important to their work. Seventy-nine percent of Mexican respondents consider it this positively. Eighty-seven percent of American respondents do.

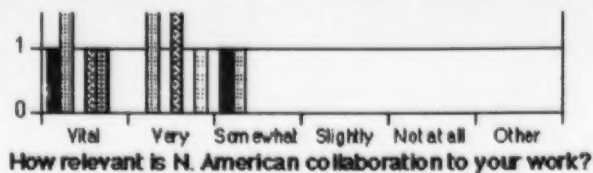
Looking at the response from business (corporations and associations), we see that Canadians are evenly divided between positive and negative (6 and 6), while Mexicans are overwhelmingly positive (6 to 1). American business response was too little to draw assumptions (2 replies only).

Question 1: Mexican Responses (at 24 April 1997)



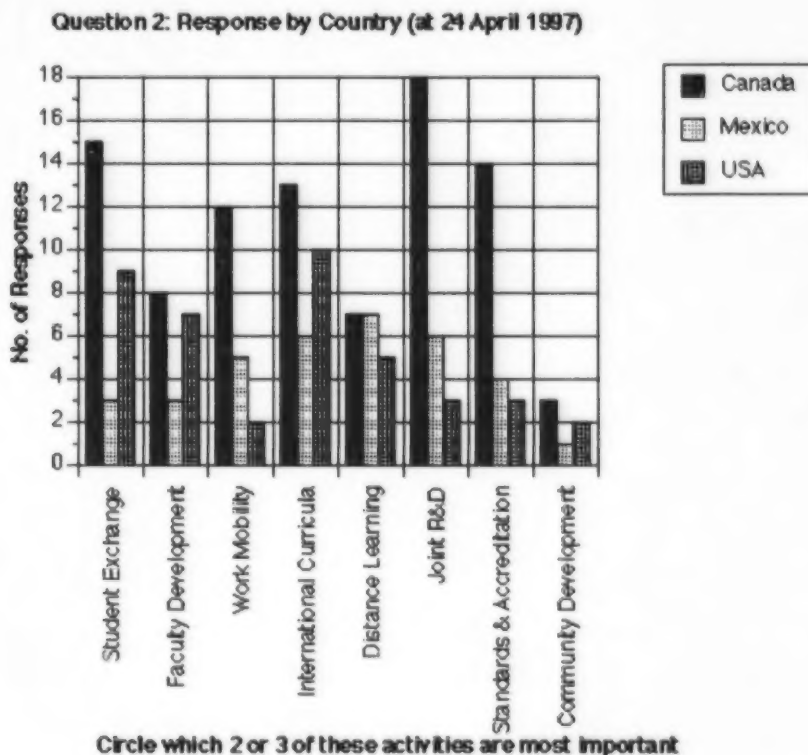
Question 1: American Responses (at 24 April 1997)





2. Circle which two or three of the following activities are most important to you.
If possible, rank them in order of importance.
Add other categories if necessary.

The choices offered were student exchange, faculty development, work mobility, international curricula, distance learning, joint R&D, standards & accreditation and community development, with the option to add other categories if necessary.



Circle which 2 or 3 of these activities are most important

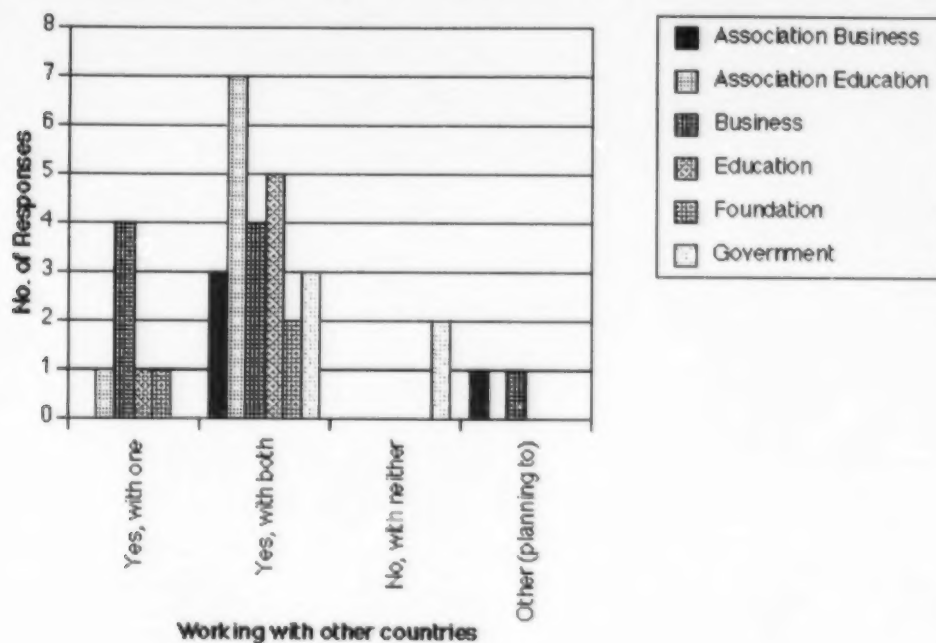
It is worth noting where countries share interests here, and in particular where business interests lie if business is to be courted as a stakeholder. The single activity to appear in the top four choices for all three countries is international curricula. Joint R&D appears in the top three for Canadian and Mexican respondents, but not Americans. Student exchange is the second most popular choice for Canadian and American respondents.

Canadian business respondents share a concern for standards & accreditation and for joint R&D with other Canadian respondents. Mexican business respondents choose the same four primary interests as other sectors in their country, albeit in a different order: work mobility, international curricula, distance learning and joint R&D. One government respondent adds trilateral policy development related to science and technology as another important area ripe for development.

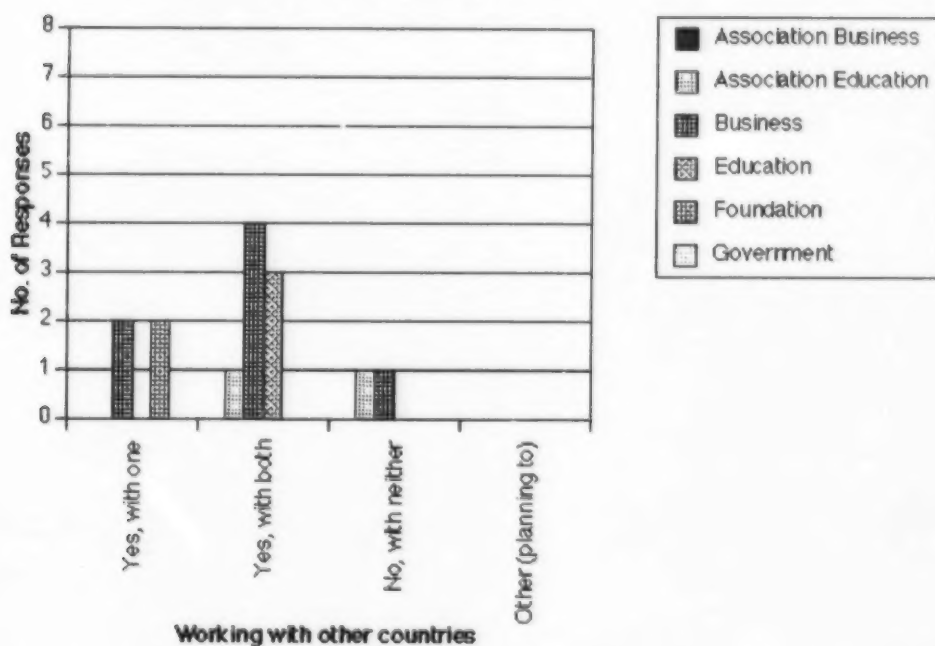
3. Do you presently have a working relationship with universities and/or businesses in one or both

other countries (Canada, Mexico, United States)? Please name the country (if one)

Question 3: Canadian Responses at 24 April 1997



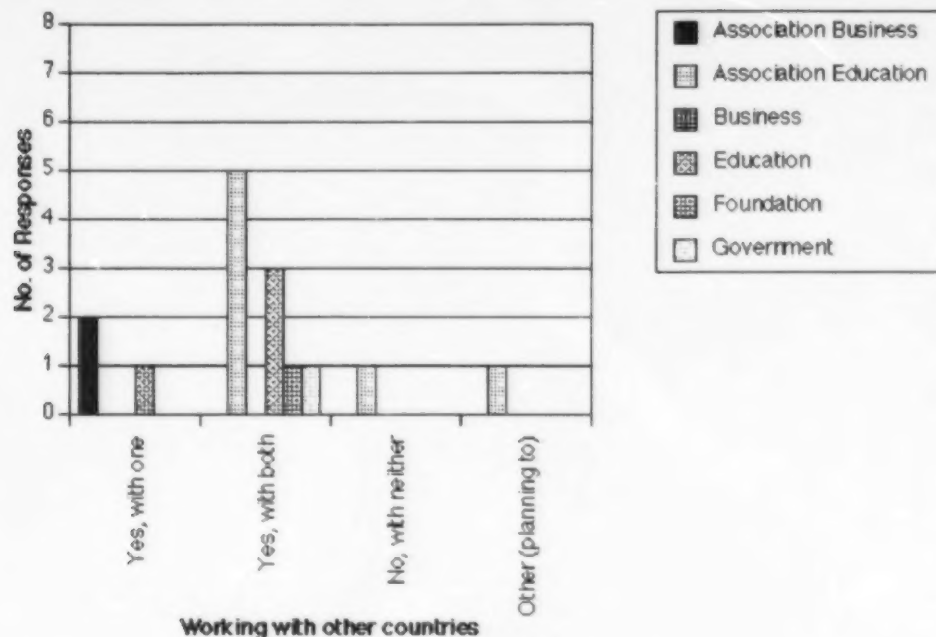
Question 3: Mexican Responses at 24 April 1997



It is not surprising that most respondents have working relationships with their North American partners in the trilateral initiative, given the selection of survey participants. Business respondents reflect this pattern also.

See charts above and below.

Question 3: American Responses at 24 April 1997



4. What steps should be taken to engage businesses and foundations more actively in this trilateral initiative?

For one Canadian business association Chief Executive Officer (CEO), it is inevitable that corporations in all three countries will become increasingly active in promoting international linkages in education, training and research. The needs of the marketplace alone will ensure greater trilateral collaboration without creating new structures to encourage this. Another business CEO says to get business involved, just ask them! In Mexico, that hasn't been done because business isn't recognized as the client and students as the products of higher education.

Such optimism was unusual among respondents, however. Another business association leader suggests that the academic community has to demonstrate its interest, concern and awareness of the total skills package students require in order to even get a job. He sees an urgent need for better understanding and interaction between business and higher education being hampered by determined resistance from some faculty who don't feel responsible for preparing students for the world of work. Another business CEO observes that productive business-higher education dialogue is difficult to sustain unless it leads to action, in his experience.

Suggestions offered for action to engage business and foundations more actively can be grouped under several headings.

Meet business and foundation needs, and on their own turf.

Many respondents favour this approach. They recommend that higher education show clearly how trilateral activity can help business and foundations achieve their goals because "they need our graduates and our research." "The ball is in the court of the universities," affirm two business CEOs (from Canada and Mexico), to set up consortia, accept degrees across borders and "show payback from involvement;" universities must "identify the key leaders and draw them into this relationship." One academic association respondent

recommends being clear that such returns may be short-term (enhanced communication, profit) or longer-term (from university chairs, research projects, student exchanges), so it is important to make sure that expectations are realistic.

Business should be asked to define its needs, perhaps by sector or profession, so that higher education can respond with "solid facts" about how those needs can be met through international partnering, several persons suggest. Two American education association executives would like to see a "problem-solving approach" taken and efforts made to involve "local community businesses with their institutions, not just national businesses." An academic leader affirms that business leaders will join if an appeal is made to their "enlightened self-interest." One university respondent cautions, however, that academic and business needs must be **mutually** understood and met; there is resistance on campus to "buying into the business agenda."

More than one business CEO states that the business community from all three countries must be involved alongside educators to be "truly trilateral, and that's not now the case." Specific projects and pilot programs can show how benefits flow to all participants. A Mexican university association leader suggests listing relevant problems, designing a working agenda on such topics, bringing in experts to propose practical solutions and using the results to "promote engagement in developing the resulting proposals" for action. A Canadian business CEO agrees that "a practical work plan" is what will engage and maintain business commitment. Several respondents say that governments can offer "fiscal incentives to encourage companies to be involved in this initiative."

As for foundations, their funding usually is closely tied to stated interests which must be considered in approaching them. It can take time to persuade a foundation to expand its vision to include a particular cause. One respondent was discouraged that "few (foundations) have international interests and few support professional education." Another comments that "when the going gets tough, internationalism falters." Two leaders of academic associations suggest that "matching government-private sector grants" could help, acknowledging that "it's not easy." "Stimulative financing" was viewed by one respondent as the way to "move the talk and ceremony to action," even though a business CEO cautions that foundation money can "kick start but not maintain" activities.

It is important to let both business and foundations know what higher education can offer by "getting these issues on **their** meeting agendas rather than trying to lure these folks to meetings of educators," advises one American higher education association respondent. "Try presenting cases in **their** media outlets of successful corporate or foundation collaboration in trilateral projects."

Identify champions and they'll bring in their peers

One experienced respondent advises challenging business and foundation leaders who are already involved to define and discuss the benefits they've gained with their peers to increase involvement by those sectors. A similar strategy is recommended by several other respondents, including a government official who calls for a few "business and political champions" in the three countries to lead.

A foundation CEO asserts that "energetic leadership" from all three governments is essential during the "start-up period" in order to stimulate "leadership from the private sector. Faltering by even one government of the three will make the task exceedingly precarious." A business leader advises "bringing in a major business organization" and "working with government departments which work with business." A college president advises looking for business leaders who "can see the longer-term advantage of investing for the future in higher education partnerships." Another suggests that "transnational companies operating in the three countries could form a group to advise universities and foundations on trilateral issues."

Create a new trilateral structure which includes business and foundations.

By drawing these groups into the planning process in the proposed umbrella organization, their involvement will increase, state two respondents. A university respondent suggests that the Asia Pacific Foundation offers a good model for a "permanent coordinating body" for the trilateral initiative. A university association CEO believes that a carefully chosen small group of leaders from all sectors should meet first, informally and briefly, to discuss whether the new umbrella organization (Option C, Question 7) has the "champions" and potential agenda for success. A similar suggestion was made by a business leader. A university president remarks that "an institution framework" is needed to which donations can be made for activities.

Show the value of specific projects.

With a "focal point like a project funding body" in place, it would be easier to demonstrate the value of international collaboration to business and foundations, several respondents suggest. A foundation executive calls for "an actual information campaign to ensure businesses and foundations see the benefit of participating in this trilateral initiative." An academic association leader believes that "more serious and formal studies intended to validate the economic, political and social importance of a trilateral effort in education" will draw in business and foundations.

A student leader suggests that businesses and foundations both be drawn into supporting work opportunities for students to complement academic exchanges, and a business CEO agrees that this is a good place to focus. A business CEO would like to see "crossover scholarships for personnel of business and higher education institutions" as a project to draw in business. An education association executive calls for "more externship opportunities and using business leaders and visiting faculty in international curricula" as ways to attract more interest.

Several respondents suggest that it may be useful to convene small meetings or workshops in areas of special promise, "even one-on-one in some cases," to encourage project development and sharing information.

Improve the information flow.

Especially with respect to research, it would help to improve access to information across sectors and countries, advises one respondent. A business CEO asserts that "it's all about sharing information and control, and it's hard to get universities to share." From both government and education association respondents comes the advice to "inventory what's underway and successful" and "get information about best practices out."

5. How important is government support to the trilateral initiative, as a facilitator and/or as a funder?

Responses here were overwhelmingly in favour of government support. Words like "crucial," "essential," "central," "critical," "vital" were common from virtually all sectors in all three countries. Making this a national priority in all three countries will draw support from other sectors. Sometimes the point was made that government support must be "at the top," both at ministerial level and within the bureaucracy.

Where enthusiasm for government involvement was less, it was often because government funding "cannot be relied on over the longer term" or because of fear of "government direction taking over." Even then, that political "stamp of approval" was judged necessary to "create the environment" which would stimulate support by other sectors. Governments must be facilitators, even if "serious funding" is not possible, which many acknowledged was the case. Governments can remove barriers to mobility, share costs of projects, convene meetings and workshops, offer incentives for business participation, and so on.

Sample comments follow:

- "I do not believe the trilateral initiative will move forward without government support, but commitment appears weak from all three national governments now. Perhaps other levels of government could do better (state, province)?
- "Governments must be stewards and catalysts of the process. We also need their base support, seed money, challenge grants, matching funds....
- "Associations operating on limited budgets count on them.
- "Governments must play a supporting role. Increasingly, the initiative must come from business, education institutions, etc.
- "Governments can fund events.
- "Governments are key to covering legalities (like industrial and intellectual property protection when needed).
- "Governments can adjust the legal framework and education programs to secure trilateral migration, acceptance of professional talent, knowledge flow through technology.
- "Governments shouldn't facilitate ceremonies; less rhetoric, more action.
- "Governments must both fund and facilitate, supporting promising initiatives and promoting common standards and active dialogue.
- "Governments can't just study where higher education market opportunities are; they must support us getting in them."
- "This is crucial, even if at a reduced (funding) level, since corporate and foundation donors need to know that the three governments see this as a continuing priority, not just something they funded to prime the pump."
- "Government support shows that this is important to the national interest. That's absolutely critical."
- "If governments don't see a public policy role and vacate the field, the trilateral initiative will stall. It's too early to say to business and foundations: over to you."

6. Please identify the ways in which North American interaction and collaboration could be especially useful over the next five to ten years, to you in your work and/or to your country.

Answers to this question show a range of perspectives related to the sector and country of the person responding. There were few surprises. Some directions which future trilateral activity might take are suggested by the following responses, reported by sector and country.

Business, business associations

Canada

- "prepare for continental energy trade to include Mexico within 5 years"
- "enhanced skill capacity in Mexico will foster investment opportunities"
- "important for social stability in Mexico that more and better jobs are created there"
- "combine more student exchanges (which can lead to business linkages also) with more distance education opportunities"
- "assume an integrated market; then postsecondary institutions must work on the skills needed to function there -- knowing Spanish, working on international teams, meeting global standards"
- "develop exchanges between academe and the corporate world"
- "by the theory of comparative advantage, we'll all win by upgrading the Mexican economy (products, education, etc.)"

Mexico

- "what's good for one country is good for all three"
- "help my business R&D centre develop core skills through networking and update research through work sabbaticals at universities abroad"
- "allow free traffic across national borders for professional people; recognize credentials and unify curricula where possible; organize serious exchange of students and faculty to broaden horizons"
- "if higher education can involve businesses in the same sector across the 3 countries, positive initiatives could develop in research and training"
- "we need students and teachers with a North American vision"
- "we must diversify and internationalize our workforce; this can help"

United States

- "we need improved dialogue between business and higher education and increased understanding by our students of other North Americans"
- "with more trade opening, this interaction is vital"

Higher education institutions, associations

Canada

- "there will be a global business in education and training; each country must market the expertise it has"
- "encourage Canadian companies to hire more Mexican students for internships which will let us place more Canadian students abroad"
- "we already lag behind Asia-Pacific and the EU and global competition is heating up; we must move fast on North American collaboration"
- "we need frameworks, standards, processes for recognition of academic credentials, professional certification, accredited programs"
- "we could benefit from commercial opportunities for educational software development"
- "expect collaboration will take time to develop; it's started well"
- "for both economic and social reasons, this effort must not fail; over and over, I hear that the answer to major problems is education and training"

Mexico

- "organize internet pages, document exchange and convene international meetings of experts on relevant topics"
- "more discussion forums on difficult issues, such as immigration, drugs"
- "technical, technological and strategic educational support for Mexican institutions can reduce gaps between them and their American, Canadian counterparts"

United States

- "more money, more involvement across sectors"
- "those working in this area must communicate better to learn from one another and divide the labour - not trip over one another"
- "must find ways to ensure economic viability and peace: see Jeremy Rifkin"
- "look at the German Marshall Fund Report for ideas; plan to enlighten faculty especially over time"

Foundations, governments

Canada

- "NAFTA and the EU have proven that regional integration, collaboration are the way to proceed in the modern era; dialogue between 3 North American countries must open up even more to facilitate this"
- "create and/or facilitate human networks, a common database and access to governments, private institutions and markets"
- "more information-sharing on research strengths, structures, policies across countries"
- "better interaction on research policy for science and technology -- form advisory councils to the national leaders; choose areas for joint university-industry work (such as advanced materials, infectious diseases) like the Networks of Centres of Excellence"
- "draw in more participants"
- "showing that Canada has world-class education and training to offer will build strategic networks for the future"

Mexico

- "collaborative research projects and internet exchanges will help"
- "must erase great differences between countries, mainly in rural poverty"

United States

- "university-government-business collaboration on environmental issues"

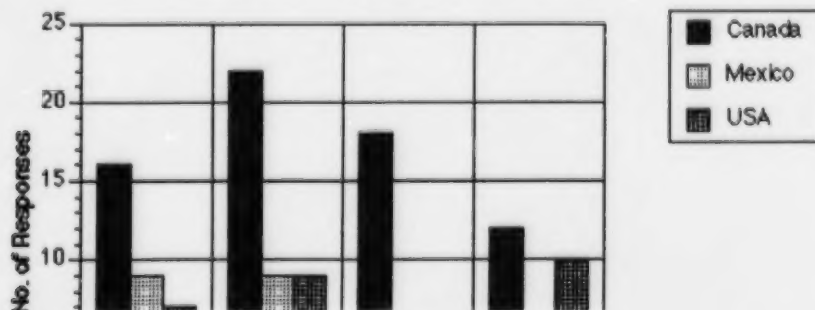
7. The following four options have been proposed as possible ways to organize trilateral interaction and collaboration in the future.

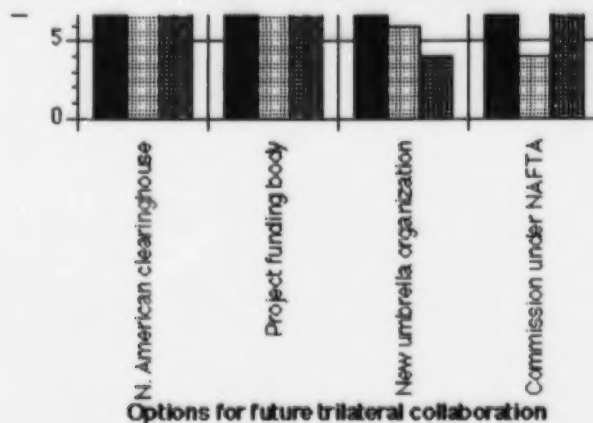
Do you have a preference for one, or some combination, based on your experience and projected needs?

Or would you suggest and describe another way of proceeding?

- Establish a North American clearinghouse
- Set up a project funding body
- Establish a new umbrella organization
- Explore creating a new type of commission under NAFTA

Question 7: Responses by Country at 24 April 1997



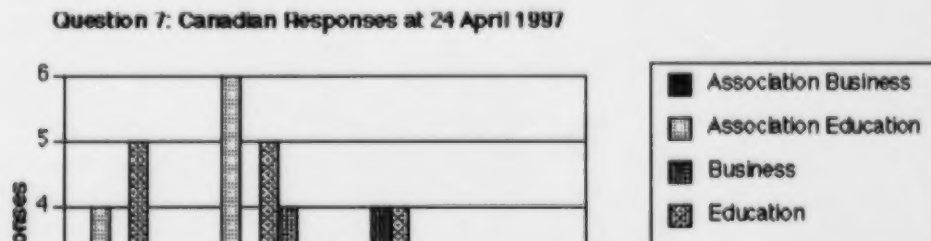


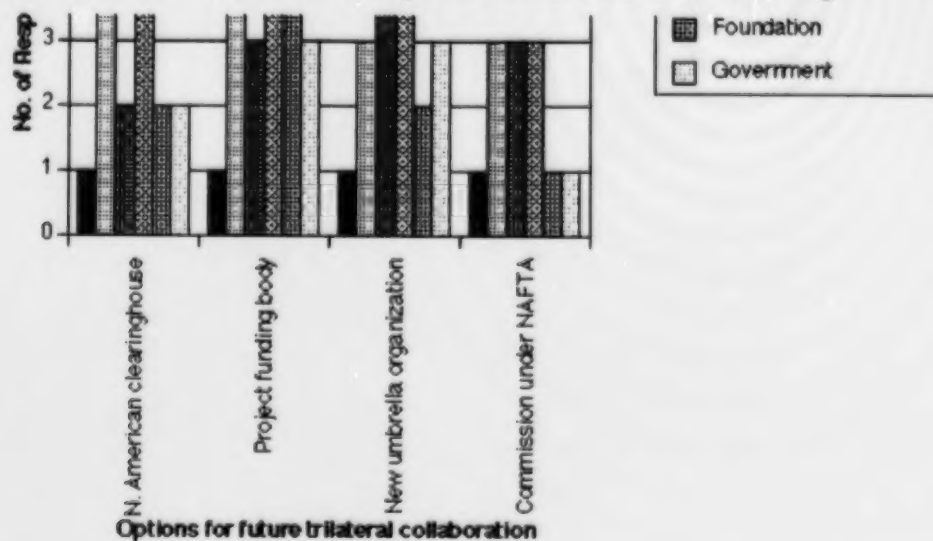
Clear choices in answer to this question often proved difficult for respondents as can be seen by the many qualifying comments, both positive and negative, on many questionnaires. Sometimes the selection made does not appear to follow logically from answers given to other questions.

Twice as many respondents chose multiple options as chose a single option. When a single option was selected, the order of preference was B first, A and C equal, D last. Where combinations were proposed, the preferred order was B, A, C and D. Five respondents approved all four options, perhaps to test them all further or to try to leverage benefits from various combinations. Three approved none, suggesting instead small, clearly focused occasional meetings organized by regions or issues, or large meetings held every few years to assess and report progress toward specified trilateral goals (with no indication as to how those goals would be set).

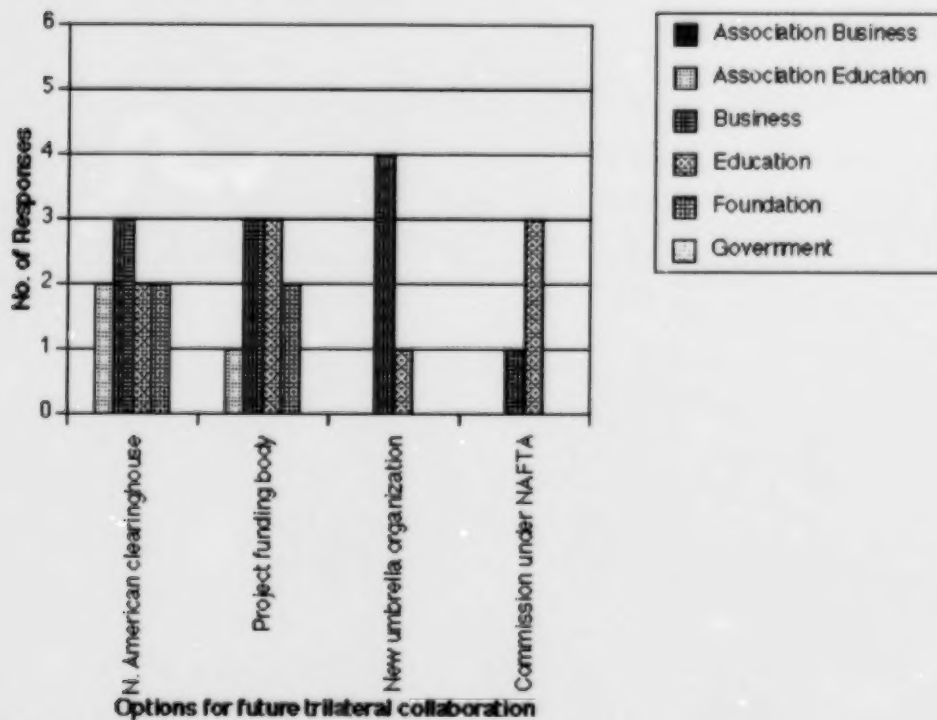
Question 7: Responses by Country (at 24 April 97)					
Number of Answers Chosen	A N. American clearinghouse	B Project funding body	C New umbrella organization	D Commission under NAFTA	Number of Respondents
None Chosen	0	0	0	0	3
One Chosen	5	7	5	4	21
Two Chosen	13	17	10	12	26
Three Chosen	9	11	8	5	11
All Chosen	5	5	5	5	5
Total	32	40	28	26	66

Responses by country show a Canadian and Mexican preference for options B and C combined, to which Mexicans would add option A as well. American respondents like options D, B, A and C in that order.



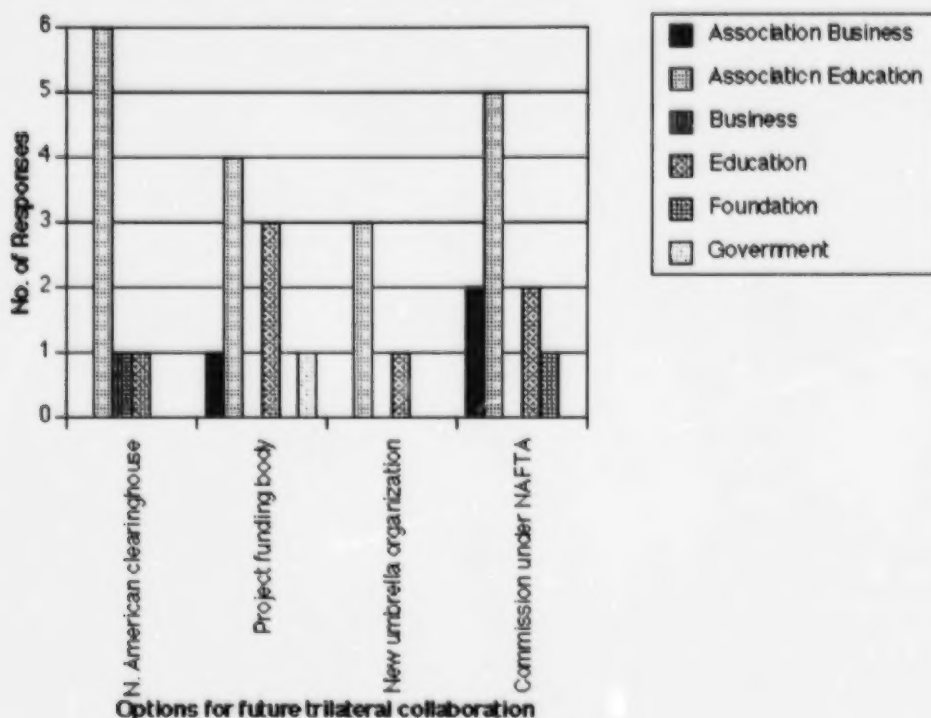


Question 7: Mexican Responses at 24 April 1997



Business leaders from both Canada and Mexico select option C as their first choice, followed by a combination of B and D for Canada, and A and B for Mexico. Response from American business is too small to chart.

Question 7: American Responses at 24 April 1997



Option A: North American clearinghouse

Comments under this option show the variety of reactions to it:

- "Good as a support, but not the main piece to achieve the goals identified." "A minimalist approach. It's useful, but we can do much more to really share, exchange and implement a North American perspective." "Essentially passive."
- "The essential currency of collaboration is information. I support fully this option."
- "Very good idea; we aren't mapping the territory well now in mobility, assessment of credentials, compared to Europe."
- "Given the limited funding available, this (plus B) may be what we can afford." It may be a "good use of public funds, to consolidate what's now in place and also motivate more activity." "Who would fund this? It can be very expensive."
- "No more structures! Use what currently exists and strengthen." "There's enough going on already through existing listserv[er]s, etc. and it's bound to increase without structures." "There's more to be gained by improving search tools, creating templates, trying to get on public broadcast sites and letting existing organizations promote internet communications."
- "Who would scan it? Who would use it? Value to employers is questionable. Not sure it would increase collaboration, especially with business."
- "This is fine for the practitioner at a desk but it doesn't inform public discussion of North American issues which is badly needed. For that, you need human encounter."

Option B: Project funding body

This was a popular option. Judging from comments inserted on the questionnaire and offered in telephone interviews, respondents were attracted by the action orientation and the potential for focused interaction based on clear objectives and measurable results. Several persons questioned how this focus was to be achieved, however, separate from something like option C. Close to five times as many respondents chose option B in combination with other options as chose it alone, suggesting that for many it lacks something. Some saw it as too ad hoc or too academic in orientation.

Comments include:

- "At this point, need to start activities that can become models." "Canada's Networks of Centres of Excellence model could inspire trilateral initiatives under this option, and that could draw business interest." "Would facilitate trilateral research on the environment, now largely ad hoc." "Would get things started."
- "Unlikely to work because it would need a substantial endowment (to avoid fund-raising distractions)." "Who would fund it?" (several responses) "Would need more private than public funds, and everyone is asking for that."
- "If you see substantive work to be done, research to see if the 3 governments, say 6 corporations and 2 or 3 foundations would really fund this for 3 to 5 years, and if so do options A, B and C together."
- "By doing option B well, option A (which is already happening) will gain content."
- "Would need a sunset clause, assessment of results. (several responses)."
- "Who would make decisions here?"
- "If funds were available (a big if), this initiative could be administered by existing institutions" in the 3 countries. "Avoid the traditional education agencies in structuring this; they don't operate like business and foundations." "Prefer this option, but believe more in initiatives by individual institutions."
- "Would support this if it helps both business and higher education meet needs. Leverage funds from both sources."
- "I like the combination of longer-term goals with shorter-term projects represented by B and C together."
- This option on its own "assumes that the objectives are common without a forum for discussion." "Project-based work can be ad hoc, which is a danger here. This goes hand-in-hand with some kind of organizing body...and should be funded by both public and private sectors, managed by a board appointed by all interest groups." "Would prefer this activity to come under C."
- "OK, but avoid a big bureaucracy."

Option C: New umbrella organization

Opinions here tend to be sharply divided. Those who choose this option, usually in combination with others, like its focus on convening all stakeholders to set goals and procedures for the future. They see this as an important first step toward expanded action which is missing from other options, such as A and B. Some, however, see problems in getting different sectors to work together, based on past experience. Where respondents say a firm no to this option, they disapprove of creating yet another organization and/or spending sparse funding on meetings and bureaucracy.

Comments include:

"This should be done by a trilateral NGO, letting business and academe work together to build their own agenda with initial funding from government and some minority government representation on its Board."
 "Best option, but must have a good secretariat."

"Too bureaucratic. Use existing business-higher education organizations which already have those who want to be involved." "Just convene a small group interested in these objectives every 3 or 4 years." "Small trilateral meetings on themes are most useful."

"I'm not a believer in creating new organizations; present ones are often struggling!" "Existing forums (for business and postsecondary education) are struggling with what their role should be; are we likely to strike gold here?" "A good idea but could dissipate much of its momentum in structural efforts."

"The momentum from Wingspread has been lost, largely because governments' commitment has flagged, and pushing won't get us much further."

"Momentum has been created for C plus A and B." "Would like C to encompass A and B." (more than one response) "A, B and C together, but outside the public sector." "C defines the equivalence of stakeholders and would feed into B."

"This would help provide continuity, ensure information exchange, cut across professions, sectors, associations." "Because many of us are looking at the same problems, we could gain from working in an umbrella organization which would save our time, enlarge our effectiveness, influence governments." "Good idea; would bring together the people with ideas, stimulate new directions and strategies and collaboration."

"In my view, the more money that goes into overhead, the less will be available for useful projects." "Too expensive an option for NGOs today; they need funding directed to their work, not to outside meetings." (more than one response) "Who pays? Who's in charge? Hasn't worked so far, and new players are unlikely."

Option D: Commission under NAFTA

In assessing responses here, it is important to note that NAFTA commissions may not be familiar to many respondents. Some stated as much, and one wonders about others who left this option blank -- and even some whose comments suggest misunderstanding of the commissions' purposes and structures. Those who choose this option, almost always with others, say that it sounds interesting, worth exploring, positive in orientation. Several like its potential to attract business by connecting trade with higher education under a trilateral government body, while certain academics worry about the trade focus. A few -- but significantly those who do understand the commissions -- state that it is not feasible.

Comments include:

"The positive focus here [on HRD and R&D found in this trilateral initiative] could benefit NAFTA, getting away from competition and dispute resolution." "Could make a case for this as a source of satisfaction instead of friction, much like the Association of Commonwealth Universities compared with other commonwealth agencies."

"Interesting because business is already engaged here and there is government support." "Must involve the private sector, higher education and governments."

"Worth attempting as a low-cost initiative."

"May be good because countries are treated equally here despite asymmetries."

Combine D and C (two respondents) because they are "mutually supportive." "The Commission would be the umbrella organization, funding body, clearinghouse, and other functions could be added." "Must be proactive, not just documenting and controlling linkages."

"Not a chance! The US wouldn't support it (except labour, and this is a Republican Congress)."

"I have suggested this for years, to no avail."

"Sounds too bureaucratic." "Just creating more letterheads."

"Start with option C as temporary, while option D is explored."

Review of relevant prior assessments

Charting Academic Linkages

Both Canada and the United States have issued reports on the growing number of relations established between higher education institutions in Canada, Mexico and the United States. The steady and impressive gains in activity augur well for the future.

The Association of Universities and Colleges of Canada in April 1996 released *Academic Relations among Canada, Mexico and the United States* in which two key findings are highlighted:

- since 1993 [date of the previous survey], the number of academic agreements and projects between Canada and Mexico increased 152 percent, and those between Canada and the United States increased 41 percent;
- the number of agreements between Canadian and Mexican institutions were on par with Canada-US university cooperation agreements.

Acknowledgement was made in this report of the positive effects of AUCC's formal endorsement of internationalizing Canada's universities, of the Program for North American Mobility in Higher Education and of expanding databases and listservers.

North American Higher Education Cooperation: An Inventory of U.S.-Canada and U.S.-Mexico Academic Linkages was prepared for the U.S. Information Agency by the Institute of International Education in September 1993 to provide baseline data for the new Trilateral Task Force established at Wingspread. Canada (AUCC) and Mexico (ANUIES) conducted parallel surveys at this time, the results from which are reported in this publication. The IIE survey showed 109 US colleges/universities had links with Canadian Institutions, 182 had Mexican links and 56 of these had links to institutions in both countries. An additional 43 institutions wanted to develop such linkages at that time. This report includes a breakdown by field of study and faculty and student involvement, and describes credit transfer practices, model programs, motivating forces, problems and obstacles and some early positive results.

The Institute of International Education is completing a survey which will update 1993 information, again including Canadian and Mexican as well as American respondents. It is to be made available on the World Wide Web in May 1997.

Feedback from the Guadalajara Meeting of April 1996

Two reports provide important feedback from participants in the third trilateral conference held in Guadalajara, Mexico April 28-30, 1996, one done by Mexico and the other by Canada.

The Mexican report entitled *Review and Follow-up of Guadalajara Conference* includes information which is useful background to the present survey. First, it shows the most popular topics selected in preregistration were (1) business-higher education alliances; (2) mobility of students, faculty and administrators; (3 and 4) accreditation of professional program; and the community-university model as a new trend in higher education. The subsequent attendance breakdown follows this same pattern: university-industry (22%), mobility (24%), concepts and general policies (21%). It is **recommended that future planning bear in mind this demonstration of where interest is focused.**

Second, it identifies nine major challenges raised at presentations. It is **recommended that the following be considered in future planning:** (1) the need to promote collaboration in spite of diminishing public resources; (2) widening participation to involve more sectors; (3) supporting specific partnership projects rather than general frames of reference; (4) including academic collaboration in North American foreign policy; (5) establishing academic networks of excellence; and (6) maintaining government support as facilitator and funder without bureaucratic structures.

Third, it lists most frequent suggestions for further activity raised at the presentations under five headings: (1) mobility, (2) program accreditation and professional certification, (3) new technologies for trilateral collaboration, (4) North American studies, and (5) higher education-business partnerships. While some items under these headings are general, there are also practical suggestions for implementation to be found here. It is **recommended that this section be reviewed by those developing a continuing program under the trilateral initiative.**

Finally, this document reports on a limited survey conducted by e-mail and fax following the meeting. After identifying some collaborative initiatives ongoing and/or initiated at Guadalajara, it lists suggestions received for enhancing future collaboration, and specifically comments on the development of electronic networks.

The suggestions section is organized under five headings which include a wide range of ideas, some identified here. (1) Under future meetings, make them smaller and more focused, allow more time for personal contact, use technology to prepare for and report on meetings, assess outcomes of supported trilateral initiatives. (2) Under financial support, evaluate the cost-benefit of funded projects, allow time for success, find and then distribute information on new sources of funding. (3) Under academic support, connect with other sectors, evaluate and support what's effective, facilitate mobility and credit exchange including distance learning, develop common research agendas. (4) Under information exchange, publicize best practices and strengthen databases which encourage mobility. (5) Under follow up, create a permanent secretariat from the three countries, define a role for the private sector, convene bilateral or trilateral theme meetings. It is **recommended that both the suggestions for future collaboration and also comments on how electronic networks could be made more useful be taken into account in future planning.**

The Canadian report entitled *Options to Pursue the Trilateral Process: The View of Canadian Stakeholders* was presented to a meeting of the Steering Committee on 27 September 1996. It summarizes the views of some thirty Canadian participants in the Guadalajara meeting who responded to a letter (sent to 200) asking their views on how the trilateral initiative might best be organized for the future. It is **recommended that this six-page summary be considered by those planning how to structure future trilateral activity.**

This report records "a strong consensus ... that the trilateral process must continue in a structured manner"

with continuing involvement by governments at all levels and with increased involvement and ownership by business and other sectors. With new stakeholders engaged, some respondents recommend that new administrative structures be designed to include them. Several express the belief that future meetings should likely be smaller, more focused on topics and results, and more conducive to informal networking. Several respondents saw value in focusing action on specific projects which lead to "problem-solving" results, building on successful partnerships as "templates" to encourage new alliances. Particular attention was paid to the promise new technologies hold for "creating an electronic venue to pursue the trilateral process" in a "virtual workspace," moving beyond simply providing information.

The report concludes with a list of specific projects which respondents believe should be initiated, continued or expanded. Included are establishing trilateral networks of centres of excellence through the national research councils; enhancing existing North American mobility programs; facilitating credit transfers and equivalences; creating a Mexican Business-Higher Education Forum to work with its Canadian and American counterparts; increasing funding through foundations and partnerships; changing the trilateral management structure.

Patricia Roman
Montreal, Quebec, Canada
e-mail: romanp@sympatico.ca

SUPPLEMENT

issued June 1997

to the report

How to Structure North American Collaboration in Higher Education, Research and Training for the Future

dated April 1997

The following summarizes the additional nine responses to questionnaires received between 25 April and 31 May 1997, after the above-named report was written. The countries and sectors from which these supplemental responses came are

	Total	Business	Assoc Educ	Education	Foundation	Government
Canada	1	1				
Mexico	6	1	1	2	2	
United States	2		1			1

This raised the response rate in the survey to the following levels

Canadian response	79%
Mexican response	43%
American respons	47%
Overall response	58%

A total of 75 responses came from the following sectors, as of the end of May

Association Business	6
Association Education	19
Business	18
Education	16
Foundation	9
Government	7

Results by question from the nine additional respondents

1. How relevant is North American collaboration to your work?

Responses reinforce conclusions drawn in the April report. Six of the nine find this collaboration vitally or very important to their work, including the two business respondents. Two find it somewhat important. Only one judges it slightly important.

2. Circle which two or three of the following activities are most important to you.

Choices offered were

- 1) student exchange,
- 2) faculty development,
- 3) work mobility,
- 4) international curricula,
- 5) distance learning,
- 6) joint R&D,
- 7) standards & accreditation and
- 8) community development.

Adding choices made by 9 new respondents to those made by the 66 who returned questionnaires earlier, the following pattern emerges

Choices:	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)
Canada	15	8	12	13	8	19	14	4
Mexico	6	7	6	6	9	9	4	3
USA	10	7	3	10	6	4	3	3

The result is that student exchange places high on the list for respondents from all three countries. Canada and Mexico show shared interest in joint R&D as well as work mobility, while Mexican and the American

respondents share interests in faculty development, distance learning and joint R&D.

Three of the four additional business and foundation respondents are interested in community development and joint R&D. Both new business respondents are interested in distance learning.

3. Do you presently have a working relationship with universities and/or businesses in one or both other countries?

These nine later respondents repeat the pattern of their predecessors. Six have working relations with both other countries, two with one other country, and one is planning to develop such relations.

4. What steps should be taken to engage business and foundations more actively in this trilateral initiative?

Responses to this question reinforce earlier comments and add new ones

- Begin with a retreat at which key opinion-leaders from business, foundations and higher education can work out common goals and a strategy to achieve them. Have government recognize and thank officially those leaders for service to their country and region.
- My business benefits most from working directly with institutions which share our interests. We are inundated with requests for funding as government reduces its contributions, and so must be selective.
- First we need a database through which my business can look for shared interests and then cooperate in problem-solving. Trilateral forums to discuss specific topics are also useful. We should identify the technical and professional skills we need to enhance globalisation standards and attitudes among business personnel, and then work to develop academic curricula accordingly.
- Both foundation respondents call for more communication through which common interests can be identified.
- First, universities should identify ways in which they can benefit businesses and contribute to the objectives of foundations, and then they should communicate what they have to offer clearly.
- Universities should generate a portfolio of collaboration projects and/or initiatives that require development and funding. Target some of these to appropriate businesses/ foundations. Find 'project leaders' and ask them to establish a working agenda, raise support, find partners.
- Higher education institutions should be precise and specific in approaching commercial enterprises with projects and programs which simply significant and immediate advantages for them such as tax reductions, adequate returns in the short term and so on.

5. How important is government support to the trilateral initiative, as a facilitator and/or a funder?

According to these nine respondents, it is very important that government set a policy framework which supports trilateral interaction (such as professional standards and mobility), and that where agreements now exist they operate pragmatically. Governments should maintain funding insofar as possible to demonstrate the importance of this interaction to national goals and to leverage other moneys by providing seed funding. One respondent cautions, however, that steps should be taken to anticipate a government diminishing role in the future. Another remarks that trilateral interaction should respond to more than market interests, although those interests must be addressed also.

6. Please identify the ways in which North American interaction and collaboration could be especially useful over the next five to ten years, to you in your work and/or to your country.

- My business would benefit from being updated on state-of-the-art techniques and tendencies being developed in higher education. We could enhance work mobility for employees across our three countries, thus bettering our performance in the North American/global economy.
- Our foundation has developed a flourishing US-Mexico Fund for Culture that could be reproduced by another organization, public or private.
- We would like to increase the internationalisation of our higher education institutions, improve quality assurance practices, use information technology more effectively at all education levels and improve faculty development.
- Make entry requirements more flexible to improve academic mobility and set up joint distance education programs.
- Identify and develop prototypes for collaborative research on regional problems. North American models can work for the rest of the world!

7. Do you have a preference for one, or a combination, of the following four options which have been proposed as possible ways to organize trilateral interaction in the future? Or would you suggest and describe another way to proceed?

- A. Establish a North American clearinghouse
- B. Set up a project funding body
- C. Establish a new umbrella organization
- D. Explore creating a new type of commission under NAFTA

The nine additional respondents maintained certain preferences demonstrated in the earlier report

- more chose multiple options than a single option, 5 to 4;
- options B (2) and C (2) were favoured by those selecting one option only;
- options A and B were selected by 5 respondents, option C by 4
- option D was chosen by only one respondent;
- Mexican respondents liked A, B, C and D in that order;

Revised chart showing all respondents' choices of options for the future

Revised chart showing all respondents' choices of options for the future					
Number of Answers Chosen	A North Am Clearinghouse	B Project Funding Body	C New Umbrella Org'n	D Commission under NAFTA	Number of Respondents
None chosen	0	0	0	0	3
One chosen	5	9	7	4	25
Two chosen	17	19	11	13	30
Three chosen	10	12	9	5	12
All chosen	5	5	5	5	5
TOTAL	37	45	32	27	75

The chart which reported on survey responses received by 24 April showed the following totals along its bottom line

Totals:	A, 32	B, 40	C, 28	D, 26	66 resp'ndts
---------	-------	-------	-------	-------	--------------

It is clear, then, that the order of preference remains unchanged when these nine respondents are added; it is B, A, C, D.

Some comments on these nine responses are worthy of note.

- Option A lacks conceptual cohesion. Option B begs the question of funding being found and lacks an overview. Option C could be more honorific than productive unless tied to an action agenda and preceded by the development of a strategic vision and plan by key stakeholders of influence.
- If NAFTA commissions have already done their job of identifying needs of industry sectors, this new commission would make it easier to set up education/training initiatives in response.
- There are implications ... in the suggestion to set up another NAFTA commission. Education could become another bargaining chip in trade negotiations, slowing down rather than speeding up the process.
- Establishing a North American clearinghouse would avoid creating permanent bureaucracies and would encourage setting up specific task groups on particular issues.
- I propose setting up a special committee to promote collaboration and exchange of knowledge on cultural matters across our countries. Mexico needs to develop its non-profit sector, and this would help.
- In my opinion, a project funding body is a sine qua non condition for the future of education in North America.
- We favour more focused, action-oriented approaches (Option B) sponsored by those in a position to implement projects.
- I doubt very much that we could manage either to set up a funding body or to create a NAFTA commission. Furthermore, what we need is to promote collaborative projects, rather than fund or monitor existing or upcoming ones. We need to intensify exchanges, not regulate them.

THE END

Patricia Roman
Montreal, Quebec, Canada
e-mail romanp@sympatico.ca

It is five years since Canada, Mexico and the United States launched an imaginative agenda to stimulate collaboration in higher education, research and training across North America to complement increasing economic activity and increase cultural understanding. Each country has hosted one meeting to expand the interaction:

- **the United States** at Racine (1992) where 60 participants named a Trilateral Task Force to advance the objectives set forth in the Wingspread declaration;
- **Canada** at Vancouver (1993) with 300 delegates establishing Working Groups focused on extending strategic partnerships in key areas;
- **Mexico** at Guadalajara (1996) where over 1,000 attendees considered policies to improve partnering, shared best practices and developed proposals for further collaboration.

Real progress, made and measured since 1992, is encouraging. An inventory of linkages being prepared by the Institute of International Education will update this data. It is time to consider how best to institutionalize the process of consultation and collaboration in the future, acknowledging the need to increase business participation and reduce pressure on government budgets.

What process or structure over the next five years will extend this trilateral interaction most effectively? That is the question which Foreign Affairs and International Trade, Canada has asked me to put to a small group of leaders from business, associations, foundations, universities and colleges in Canada, Mexico and the United States.

Your experience and perspective as such a leader will guide decisions on how best to ensure that the research, teaching and community service activities of universities and colleges across North America will bring benefits to all three countries.

Please participate either by faxing me your answers to the questions attached or by agreeing to a 15-minute telephone interview at your convenience. By returning the attached response page within ten days, you will help to keep this important consultation on track.

Sincere thanks for your consideration.

Patricia Roman

QUESTIONNAIRE RESTRUCTURING FUTURE TRILATERAL COLLABORATION

Background

In the five years since discussions were initiated by the governments of Canada, Mexico and the United States, collaboration in higher education, research and training across North America has grown substantially under the guidance of a Trilateral Task Force (mainly higher education institutions/associations) and a Steering Committee (from the three governments).

Three international meetings and nine theme-specific working groups have defined operations to date. The process has engaged higher education stakeholders from institutions and associations along with representatives from foundations, governments and business.

The Steering Committee now wants to determine how best to organize activity over the next five to ten years in order to capitalize on progress charted to date. It is against that backdrop that the following questions should be considered.

Questions for your response

First please underline whether you are in

- higher education institution
- business or a profession
- an association for business -- higher education -- a profession
- a foundation
- government
- other (explain)

Then circle your answers to questions 1-3

1. How relevant is North American collaboration to your work?

Vital	Very	Somewhat	Slightly	Not at all	Other (explain)
-------	------	----------	----------	------------	-----------------

2. Circle which two or three of the following activities are most important to you.

If possible, rank them in order of importance.

Add other categories if necessary.

Student Exchange	Faculty Development	Work mobility	International curricula	Distance learning	Joint R&D	Standards & Accreditation	Community Development
---------------------	------------------------	------------------	----------------------------	----------------------	--------------	------------------------------	--------------------------

3. Do you presently have a working relationship with universities and/or businesses in one or both other countries (Canada, Mexico, USA)? Please name the country underneath.

Yes, with one	Yes, with both	No, with neither	Planning for one	Planning for both	Other (explain)
---------------	----------------	------------------	------------------	-------------------	-----------------

Please respond in point form to the following four questions, using additional pages if needed.

4. What steps should be taken to engage businesses and foundations more actively in this trilateral initiative?

5. How important is government support to the trilateral initiative, as a facilitator and/or as a funder?
6. Please identify the ways in which North American interaction and collaboration could be especially useful over the next five to ten years, to you in your work and/or to your country.
7. The following four options have been proposed as possible ways to organize trilateral interaction and collaboration in the future. Do you have a preference for one, or some combination, based on your experience and projected needs? Or would you suggest and describe another way of proceeding?
- A. Establish a North American clearinghouse which would stimulate discussion and collaborative research in a virtual workspace on the internet, maintain a database of trilateral activity as it develops, promote best practices, etc.
- B. Set up a project funding body (private and/or public) to receive and select for support proposals to initiate or expand trilateral research, education or training as well as proposals for occasional workshops/meetings to build on experience.
- C. Establish a new umbrella organization where representatives of existing business and higher education agencies/associations, the public sector and foundations prepared to champion trilateral interaction could convene to formalize goals, objectives and operating procedures for the next five to ten years, supported by a secretariat.
- D. Explore the possibility of creating a new type of commission under NAFTA to monitor and encourage expansion of trilateral activity in higher education, research and training which supports North American trade (note that existing NAFTA commissions focus on dispute resolution).

COMMENT STRUCTURER LA COLLABORATION NORD-AMÉRICAIN DANS LES DOMAINES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE LA FORMATION

**Rapport commandé par
le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Canada**

Auteur :

Patricia Roman

Le 30 avril 1997

Mission

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada a demandé la rédaction d'un rapport concernant les prochaines mesures à prendre pour faire progresser les travaux du Groupe de travail trilatéral au cours des cinq à dix années qui viennent. Ce rapport devait se fonder sur les éléments suivants :

- un examen des études antérieures pertinentes réalisées par le Canada, le Mexique et les États-Unis;
- les résultats d'un sondage auprès des intéressés dans les trois pays, un intérêt particulier étant porté au point de vue des entreprises;
- l'expérience personnelle de l'initiative trilatérale (la rencontre de Vancouver et les réunions ultérieures, y compris les conseils et l'aide dans la préparation du programme de la réunion de Guadalajara et l'assistance en vue d'assurer une solide représentation du Canada);
- les connaissances et les contacts que j'ai développés dans le cadre de mon travail au sein du Forum entreprises-universités (12 ans), au sein des universités canadiennes et de leurs associations (18 ans), ainsi que dans le cadre d'une implication bénévole (spécialement en éducation, dans le domaine des levées de fonds communautaires et de la politique).

On a convenu que le sondage auprès des intéressés, volet capital de la mission, soit retardé jusqu'à la mi-mars 1997 afin de ne pas chevaucher l'enquête de plus grande envergure qui était effectuée par l'Institute of International Education (IIE) entre novembre 1996 et février 1997. L'enquête de l'IIE était différente, toutefois, parce qu'elle visait principalement à obtenir des précisions sur les activités courantes des trois pays afin de mettre à jour une étude antérieure de l'Institut; en conséquence, seulement quelques questions portaient sur la façon de structurer l'interaction future à l'échelle trilatérale. Les auteurs de cette enquête ont aussi abordé surtout des représentants des institutions d'enseignement supérieur et des associations du même type dans les trois pays, quelques entreprises et dirigeants de fondation étant interrogés à l'occasion. Par contre, le sondage dont il est question ici s'adressait particulièrement aux milieux d'affaires et aux fondations.

Puisque la tenue du sondage avait été repoussée, seul un rapport préliminaire sur la présente mission a pu être préparé à la réunion du Comité directeur tenue à New York, le 18 avril 1997; ce rapport s'inspirait des réponses reçues en date du 15 avril. Même le présent rapport devra sans doute être actualisé à partir des questionnaires et entretiens téléphoniques reçus ou réalisés après le 24 avril.

Néanmoins, compte tenu des connaissances personnelles que j'ai acquises sous les rubriques précitées, il est

possible de tirer les conclusions générales et de formuler les conseils qui suivent quant à la façon, selon moi, d'organiser l'initiative trilatérale en matière d'éducation supérieure pour qu'elle obtienne des résultats probants dans l'avenir.

Prochaines mesures recommandées

D'après mon expérience, la lecture de rapports antérieurs et l'interprétation du présent sondage (dont je ferai état en détail plus loin), j'estime que l'initiative trilatérale devrait se dérouler comme suit :

1. Le Comité directeur doit décider si les entreprises et les fondations apportent une contribution réellement essentielle à l'avenir de l'activité trilatérale. Si la réponse est affirmative, il doit prendre immédiatement des mesures afin d'identifier quelques porte-parole pour ces secteurs dans les trois pays. Ces porte-parole devraient être prêts à aller chercher l'adhésion de leurs pairs et à travailler en qualité de participants engagés, et non pas occasionnels, dans la planification future (peut-être au sein d'un nouvel organisme ombrelle, soit l'option C).
2. Si la réponse est négative -- ou s'il est impossible de trouver les porte-parole nécessaires -- le Comité directeur doit se demander s'il est possible de travailler avec les gouvernements dans le domaine de l'enseignement supérieur puis choisir la façon de procéder, le cas échéant. Dans cette éventualité, il peut être avantageux de promouvoir l'établissement d'un centre d'information (option A) qui tirera le meilleur parti de l'interaction en voie de se créer dans le cadre de plusieurs systèmes présents sur Internet, particulièrement en matière d'enseignement supérieur. L'option B, la création d'un organisme de financement de projet, nécessiterait d'après moi plus d'argent que le gouvernement peut générer par lui-même.
3. Si le nouvel organisme ombrelle est l'option choisie, je propose de recourir à une mesure préliminaire. Ainsi, dans chaque pays, il faudra choisir un petit nombre de porte-parole dans chaque secteur qui se réuniront informellement, peut-être au moyen d'une soirée sociale suivie d'une journée de travail, pour déterminer la nature du défi à relever et les possibilités de réussite. Les participants à chaque rencontre nationale pourraient avoir le mandat de proposer une série d'objectifs et de procédures pour l'avenir. Ils devraient également confirmer une courte liste de chefs de file provenant de tous les secteurs qui sont prêts à faire de cette initiative une priorité pendant quelques années. En comparant l'issue de ces rencontres, il devrait être possible de décider s'il est réaliste de recourir à l'option C. Grâce à cette mesure préliminaire, les trois pays pourraient chercher à rapprocher les différentes positions (p. ex. entre les universités et les entreprises), puis confirmer leurs porte-parole avant que le projet ne prenne une envergure internationale.
4. Les participants au sondage ont exprimé leur intérêt face à l'établissement d'une commission dans le cadre de l'ALENA, mais c'était souvent ceux qui semblaient peu familiers avec le mode de fonctionnement de ces commissions. Le Comité directeur peut et devrait prendre des mesures afin de déterminer la faisabilité de l'option D et ses conditions préalables (délais, volonté politique, etc.).
5. Je crois qu'il est très important de faire connaître à ceux qui ont soutenu l'activité trilatérale jusqu'à maintenant (en assistant aux rencontres et en répondant aux questionnaires, notamment), les résultats des délibérations du Comité directeur durant l'année qui s'est écoulée depuis la réunion de Guadalajara. Le présent rapport devrait au moins être mis à la disposition de ceux à qui on a envoyé les questionnaires.

Mesures à prendre à la suite du sondage

Les résultats du sondage réalisé dans le cadre du présent projet et des enquêtes antérieures, dont un résumé est donné ci-après, portent à formuler les observations générales suivantes.

Tout laisse croire qu'il existe un intérêt solide pour le maintien d'une croissance considérable des activités trilatérales qui ont déjà eu lieu depuis le début des travaux du Groupe de travail trilatéral. Il ne se dégage aucun consensus clair, cependant, quant à la structure qui peut le mieux permettre d'atteindre cet objectif. Quelques répondants estiment qu'une telle croissance est inévitable, qu'elle soit formellement structurée ou non, compte tenu de la nature de notre économie de plus en plus axée sur le savoir. D'autres s'inquiètent, en revanche, du risque que cette croissance soit inégale et, partant, qu'elle nuise à l'objectif de collaboration

entre partenaires égaux, voire qu'elle empêche le progrès économique et la paix, si les trois gouvernements n'y accordent pas une attention prioritaire et si elle ne jouit pas d'un appui significatif de la part des entreprises.

Quatre modes d'organisation de l'initiative trilatérale pour l'avenir étaient suggérés dans le questionnaire du sondage et s'inspiraient des options sur lesquelles le Comité directeur voulait sonder l'opinion des intéressés :

A - établir un centre d'information nord-américain fondé sur Internet;

B - continuer à travailler cas par cas au moyen d'un organisme de financement de projet;

C - créer une nouvelle organisation représentant tous les intéressés, munie d'un secrétariat, qui définirait les objectifs et procédures pour l'avenir;

D - explorer la possibilité de poursuivre les travaux dans le cadre d'une commission de l'ALENA.

Deux autres possibilités existaient mais n'ont pas été relevées dans le questionnaire :

- déclarer la victoire du Groupe de travail et ne procéder à aucune restructuration;
- s'attendre à ce que les trois gouvernements (Comité directeur) continuent de stimuler les progrès et d'évaluer la collaboration trilatérale.

Deux possibilités : aucune structure ou poursuite des travaux du Comité directeur

Aucune de ces possibilités n'obtiendrait l'adhésion des répondants, ni la mienne.

Tout d'abord, il n'est pas réaliste de croire que les gouvernements peuvent à eux seuls constituer le moteur de cette initiative, particulièrement en raison de l'appui ministériel actif soutenu qui serait nécessaire ainsi que des ressources financières et humaines substantielles qui devraient être mobilisées, deux conditions qui sont difficiles et même impossibles à réaliser. Il ne faut pas oublier toutefois que les gouvernements ont joué un rôle important jusqu'à maintenant. C'est leur financement de démarrage qui a donné le coup d'envoi à l'initiative, aplani les difficultés et engendré la participation de protagonistes qui n'auraient peut-être pas autrement pris part au projet. Sans l'engagement continu des États, diverses associations, institutions d'enseignement supérieur et entreprises affirment toutes qu'elles seraient moins susceptibles de s'impliquer. Les répondants sont à peu près tous d'avis que le gouvernement doit continuer d'agir comme bailleur de fonds, même à une échelle modérée, et en qualité de facilitateur. Je souscris à cette opinion. Je recommanderais en plus que les ministères responsables de l'éducation supérieure, de la formation et de la recherche dans les trois pays fassent appel aux autres ministères (travail, industrie, commerce, développement des ressources humaines, etc.) en mesure de les aider à nouer des liens d'affaires et d'appuyer l'initiative.

En second lieu, le choix de ne pas structurer la collaboration trilatérale écarterait toute possibilité de mettre à profit la synergie qui est créée. Bien qu'un bon bout de chemin ait déjà été fait jusqu'à maintenant, les recherches antérieures ont décelé des lacunes et des besoins spécifiques (ces travaux sont résumés plus loin) qui devraient être comblés au moyen d'une action planifiée. Par ailleurs, je ne serais pas surprise qu'une nouvelle structure voit le jour, même si aucune n'est proposée à ce moment-ci, car le besoin de communiquer, d'établir des objectifs et d'organiser des activités est reconnu par un très grand nombre de ceux qui participent aux travaux bilatéraux et trilatéraux.

Les réactions aux quatre options mentionnées dans le sondage m'encouragent à tirer les conclusions suivantes lorsque je tiens compte de mes autres lectures et de mon expérience.

Option A : Centre d'information nord-américain

La création d'un centre d'information nord-américain (option A) est populaire auprès des répondants mexicains, mais moins chez les Canadiens et les Américains. Même si un bon nombre voient un tel centre comme un outil important pour l'échange d'informations et la collaboration, la plupart le combinerait à d'autres options (souvent le financement de projet ou la constitution d'un organisme ombrelle). Bien des répondants estiment qu'il n'est pas nécessaire d'établir une structure à cette fin : des sites Internet existent déjà et devraient vraisemblablement se multiplier. La construction d'un « site principal » pourrait s'avérer une tâche énorme, coûteuse et peut-être impossible d'après plusieurs personnes au courant de l'évolution des réseaux de communications. Une personne qui travaille dans le domaine du téléapprentissage suggère de nommer un responsable qui ferait la synthèse des informations utiles recueillies sur plusieurs sites Internet et les diffuserait, ce qui pourrait être la meilleure façon de procéder.

Les entreprises des trois pays se demandent si leurs besoins sont satisfaits par cette option. Les répondants déclarent que la valeur de cette option pour les employeurs est douteuse et qu'une aide est nécessaire pour créer « davantage de contenu, et non pas une autre structure ». Le peu d'attrait que présente cette option pour les entreprises peut être un facteur important dans la décision de la rejeter. Un organisme d'envergure dont la mission consiste à établir des objectifs et procédures relativement à l'interaction trilatérale pourrait fort bien, cependant, décider d'inclure cette éventualité dans son mandat.

À mon avis, il est impossible de savoir exactement quelle est la meilleure façon de tirer parti des nouvelles technologies de communication pour faire progresser le partenariat entre les trois pays et l'ensemble des secteurs. Internet ne se laisse pas « structurer » facilement, ce qui est en même temps sa force (dans la diversité) et sa faiblesse (sur le plan du contrôle). Peut-être la réponse sera-t-elle révélée à ceux qui utilisent maintenant Internet à des fins trilatérales au fur et à mesure qu'ils avancent, sans qu'il soit nécessaire d'ajouter une structure à ce qui existe déjà dans ce domaine.

Option B : Organisme de financement de projet

Je crois que cette idée est attrayante pour bien des répondants parce qu'elle repose essentiellement sur des actions et des résultats. Elle est aussi intéressante à cause du terme « financement ». Les intéressés souhaitent ardemment aller au-delà des discussions et des généralités pour s'attacher plus étroitement aux actions et aux réunions. Ces considérations peuvent expliquer pourquoi cette option est la favorite des répondants lorsqu'ils n'en choisissent qu'une. Lorsqu'ils en choisissent plusieurs (ce qu'ils sont deux fois plus nombreux à faire), elle reste celle qui est privilégiée.

Même ceux qui préfèrent cette option (plus bon nombre de ceux qui n'expriment pas d'opinion) ont des doutes, cependant, sur la possibilité de trouver du financement. Ils se demandent aussi comment les projets seraient choisis et comment les résultats obtenus seraient évalués. Et le plus important, sans doute, c'est la question que les répondants se posent quant à l'identité de l'instance qui établirait les objectifs et le cadre de financement : pour un grand nombre de répondants, il s'agit là d'un élément essentiel et manquant de cette option. Plusieurs recommandaient une clause d'extinction en vue de promouvoir une orientation axée sur les résultats et d'empêcher le financement ponctuel.

Selon moi, si cette option vise à encourager les activités entre les secteurs et les pays, elle doit s'appuyer en premier lieu sur des principes mis de l'avant par tous ceux qui sont intéressés. Voilà qui annonce la prochaine option, l'option C, conjuguée avec l'option B, solution qui obtenait la faveur des répondants canadiens et mexicains. Les réseaux des centres d'excellence au Canada peuvent offrir un modèle à envisager si le financement de projet est choisi, comme plus d'un répondant le mentionne. Des suggestions valables et spécifiques quant aux projets qui seraient financés sont énoncées dans le matériel produit durant la réunion de Guadalajara et par la suite (voir l'examen des évaluations antérieures plus loin dans le présent rapport).

Option C : Nouvel organisme ombrelle

Le sondage contenait des questions relatives à la création d'un nouvel organisme ombrelle qui remplacerait la structure axée sur le Comité directeur et le Groupe de travail. Cette organisation serait constituée de

représentants de tous les groupes intéressés chargés de tracer la voie de l'avenir pour l'initiative trilatérale. De la sorte, tous les secteurs auraient voix au chapitre dans l'orientation future. L'organisme aurait comme tâche première d'établir les objectifs et les modalités de fonctionnement pour les cinq à dix prochaines années.

Les répondants qui jugeaient cette option valable la considéraient souvent comme l'élément qui manquait aux options A et B, puisqu'elle donnait une orientation au financement de projet et au centre d'information. Il est important de constater que la plupart des entreprises du Canada et du Mexique ont choisi l'option C (les entreprises américaines n'ont pas répondu en nombre suffisant pour qu'on puisse tirer des conclusions), ce qui laisse entendre que les entreprises veulent participer à la définition des objectifs et aux actions futures. Il s'agit là d'un point fondamental à considérer s'il est jugé prioritaire d'attirer les milieux des affaires dans le projet tripartite. Un homme d'affaires mexicain oeuvrant dans bon nombre d'associations estimait que l'organisme ombrelle lui ferait épargner du temps en lui donnant un accès plus large à l'information et en créant de meilleures possibilités pour la mise sur pied de coentreprises, qu'elle accroîtrait son efficacité et pourrait lui donner de l'influence sur les politiques gouvernementales.

Ceux qui ont rejeté l'option l'assimilaient à «juste une autre instance bureaucratique» ou à «la création d'une autre entité» qui mobiliserait certainement des ressources financières rares qui auraient dû être consacrées à des projets de partenariat. On sent une réticence face aux «nouvelles» structures chez les répondants, indubitablement, surtout à une époque où l'évolution et l'incertitude sont perturbantes pour nombre de personnes et où l'argent se fait rare. Peut-être qu'une telle organisation évoluant dans le cadre d'un organe qui existe déjà, ou associée à cet organe (pourvu que ce dernier soit véritablement tripartite, très respecté et représentatif de tous les secteurs), pourrait contrer les sentiments négatifs que l'on relève ici.

À mon avis, cette option signalerait l'intention ferme d'étendre l'initiative trilatérale au-delà de l'enseignement supérieur et du gouvernement, domaines qui sont principalement ses champs d'activité à l'heure actuelle. Ce ne sera pas facile, toutefois : le dialogue entre secteurs pose des défis, comme l'ont découvert des organisations semblables au Forum entreprises-universités, au Canada, et au Business-Higher Education Forum des États-Unis. Il est vraisemblable que le Mexique a aussi constaté que ce genre de dialogue est difficile, particulièrement en ce qui concerne les universités publiques. Le dialogue entre les pays présente des défis supplémentaires puisqu'il faut connaître et respecter les différences nationales tout en mettant en place un vrai partenariat axé sur la collaboration.

Peut-être que l'option C constitue le véritable test pour connaître la solidité des intentions des trois pays. Elle nécessite quand même un financement aussi bien que l'engagement de porte-parole de chaque secteur qui sont respectés par leurs pairs et prêts à faire de ce projet une priorité pendant plusieurs années. Le Comité directeur doit déterminer si ces deux besoins peuvent être satisfaits avant de recourir à cette option (voir la rubrique «Prochaines mesures recommandées» ci-dessus).

Option D : Commission dans le cadre de l'ALENA

Les commissions de l'ALENA ne fonctionnent pas de la même manière qu'un organisme voué à la collaboration dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation en Amérique du Nord dans les établissements postsecondaires, les entreprises, les fondations et les gouvernements. Leur objectif principal consiste en effet à résoudre des différends de nature commerciale. Cette option a néanmoins présenté un attrait pour plusieurs répondants qui jugeaient valables de rattacher leur programme trilatéral plus explicitement à des intérêts commerciaux. Certains s'inquiètent du risque de « tout sacrifier aux intérêts commerciaux », cependant, ou de faire de l'éducation un autre enjeu dans les négociations commerciales, ce qui ralentirait les progrès. Du point de vue pratique, cette façon inédite de procéder exigerait des délais considérables et une volonté politique si l'on veut qu'elle ait des chances de réussir. Un répondant qui connaissait très étroitement les négociations dans le cadre de l'ALENA a déclaré catégoriquement : «C'est absolument impossible!»

À mon avis, le Comité directeur devrait quand même explorer cette possibilité mais se pencher aussi sur les autres options susceptibles de porter fruit à court terme. Voilà qui est particulièrement important puisque

l'élan semble s'être ralenti, d'après certains, un an après la réunion de Guadalajara.

Détails des résultats du sondage

Échantillon

Le choix des répondants s'est effectué après une longue consultation auprès de ceux qui ont pris part aux activités trilatérales et après un examen des listes de membres et des listes d'envoi pertinentes, y compris les réunions de Vancouver et de Guadalajara, la Western Interstate Commission for Higher Education (WICHE), l'American Council on Education (ACE), l'Association Liaison Office for University Cooperation in Development (ALO), le North American Institute (NAMI), le North American Committee of the National Planning Association (NAC), les chambres de commerce des trois pays, le Conseil canadien des chefs d'entreprises (CCCE), le Forum entreprises-universités (FEU), le Business-Higher Education Forum (BHEF). Je remercie plus particulièrement Joan Claffey (ALO) et Jean-François Bergeron (ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada) pour leurs bons conseils.

J'ai tenté spécialement d'inclure des dirigeants d'entreprises, d'associations commerciales et de fondations dans le sondage. Ces trois catégories constituent donc 52 % de l'échantillon. J'ai cherché à respecter un équilibre raisonnable entre les pays et les secteurs. L'échantillon américain était plus restreint, compte tenu de l'enquête de l'IIE qui avait immédiatement précédé le présent sondage. En tout, 130 personnes ont répondu.

Secteur	Canada	Mexique	É.-U.	Total
Education	10	10	11	31
Associations éducation	8	6	9	23
Entreprises	13	17	7	37
Associations business	6	7	4	17
Fondations	5	5	3	13
Gouvernements	6	1	2	9
Total	48	46	36	130

Méthode de sondage

Chaque répondant a reçu une lettre, un formulaire de réponse à transmettre par télécopieur et un questionnaire contenant sept questions (la lettre et le questionnaire sont joints au présent rapport). Le questionnaire était conçu pour répondre aux objectifs suivants : 1) déterminer auquel des six secteurs le répondant appartient, 2) évaluer les intérêts et les pratiques trilatérales actuels du répondant, 3) obtenir son point de vue sur les joueurs et les pratiques dans l'avenir et 4) connaître le mode de structuration qu'il privilégie pour la collaboration future à l'échelle nord-américaine.

Le tout a été envoyé au Canada et aux États-Unis durant la deuxième semaine de mars. Au Mexique, la livraison en main propre ou par télécopieur à partir de l'ambassade du Canada s'est effectuée après Pâques, au cours de la première semaine d'avril. Les réponses devaient être expédiées par télécopieur ou données lors d'une entrevue téléphonique dans les trois semaines suivant la réception des documents.

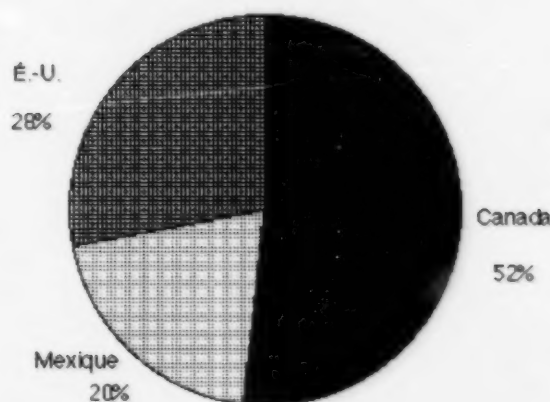
Réponses au sondage en date du 24 avril 1997

Le présent rapport inclut les réponses reçues en date du 24 avril 1997. Celles qui ont été transmises après cette date peuvent être intégrées dans une annexe. Le taux global de réponse a atteint 51 %, ce qui est respectable, avec 77 % pour le Canada, 30 % pour le Mexique et 42 % pour les États-Unis. Devant ces chiffres, il ne faut pas oublier ce qui suit :

- Les répondants mexicains ont eu moins de temps pour répondre, et leurs réponses nous parviennent encore.
- Certaines personnes peuvent être lasses de répondre à des sondages, du fait qu'elles ont été approchées à plusieurs reprises afin de donner leur point de vue sur les mêmes sujets.
- On note un certain découragement, car un an après la réunion de Guadalajara, le suivi des mesures à prendre qui ont été formulées lors de cette réunion et par la suite s'est révélé ténu (voir les évaluations antérieures du Canada et du Mexique qui sont décrites plus loin).
- Bon nombre de gens estiment que l'intérêt et l'engagement des Etats envers cette initiative trilatérale se sont affaiblis pour des motifs spécifiques à chaque pays.
- On estime également que les trois groupes de travail sont devenus inactifs, ce qui laisse au Comité directeur le soin de définir les activités (voir le point ci-dessus).

Réponse par pays et par secteur (au 24 avril 1997)				
Secteur	Canada	Mexique	É.-U.	Total
Éducation	7	3	4	14
Associations Éducation	8	2	7	17
Entreprises	9	7	0	16
Associations Entreprises	4	0	2	6
Fondations	4	2	1	7
Gouvernements	5	0	1	6
Total des réponses:	37	14	15	66
Sur une possibilité de:	48	46	36	130
Taux de réponse:	0.77	0.30	0.42	0.51

Taux de réponse par pays (au 24 avril 1997)



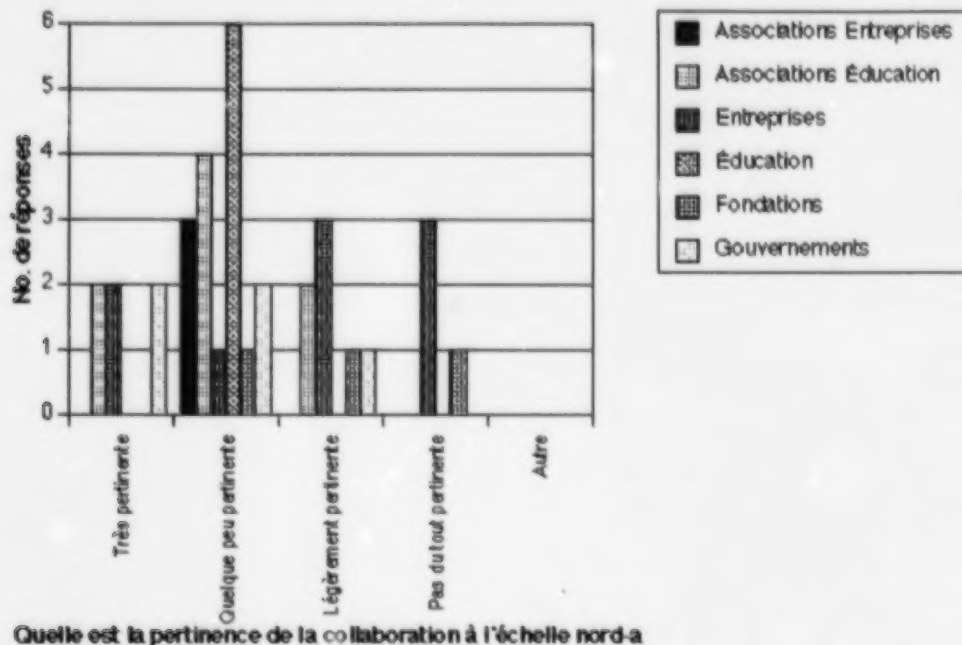
Résultats du sondage par question

1. Quelle est la pertinence de la collaboration à l'échelle nord-américaine pour votre travail?

Les répondants devaient choisir entre «vitale», «très pertinente» (deux réponses considérées positives), «quelque peu pertinente», «légèrement pertinente», «pas du tout pertinente» (ces trois options étaient considérées négatives) ou «autre». Sur la totalité de l'échantillon, 75 % des répondants estimaient que la collaboration était vitale ou très importante pour leur travail, peu importe qu'ils oeuvrent dans le domaine de

l'enseignement supérieur, en entreprise, au sein d'une fondation ou du gouvernement. Il y a 11 répondants qui estiment la collaboration quelque peu pertinente. Seulement 5 croient qu'elle est négligeable pour leur travail (légèrement ou pas du tout pertinente).

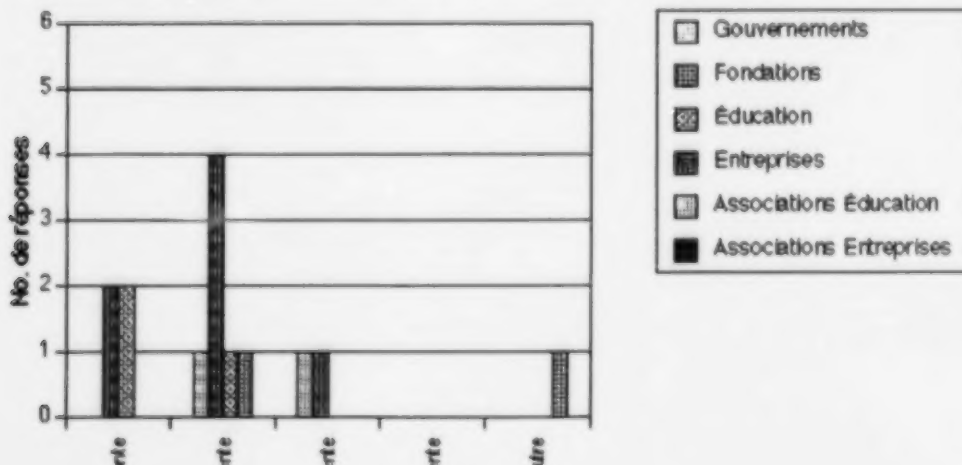
Question 1: Réponses du Canada (au 24 avril 1997)



Une comparaison des réponses émanant du Canada, du Mexique et des États-Unis (voir les tableaux ci-dessus et suivants) révèle que 68 % des répondants canadiens considèrent la collaboration à l'échelle nord-américaine vitale ou très pertinente pour leur travail. Cette collaboration est vue d'un oeil positif par 79 % et 87 % des Mexicains et des Américains, respectivement.

Dans le milieu des entreprises (sociétés commerciales et associations), nous voyons que les Canadiens sont également départagés entre les opinions positives et négatives (6 et 6), tandis que les Mexicains sont de loin plus positifs (6 contre 1). L'échantillon des entreprises américaines était trop restreint pour permettre des hypothèses (2 réponses seulement).

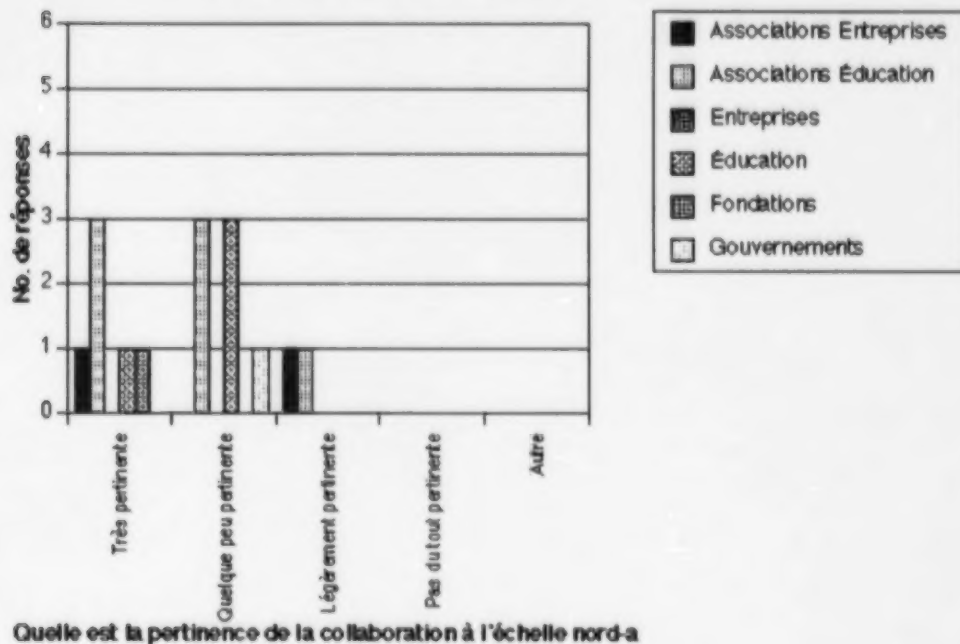
Question 1: Réponses du Mexique (au 24 avril 1997)



Très pertinente
Quelque peu pertinente
Légèrement pertinente
Pas du tout pertinente
Autre

Quelle est la pertinence de la collaboration à l'échelle nord-a

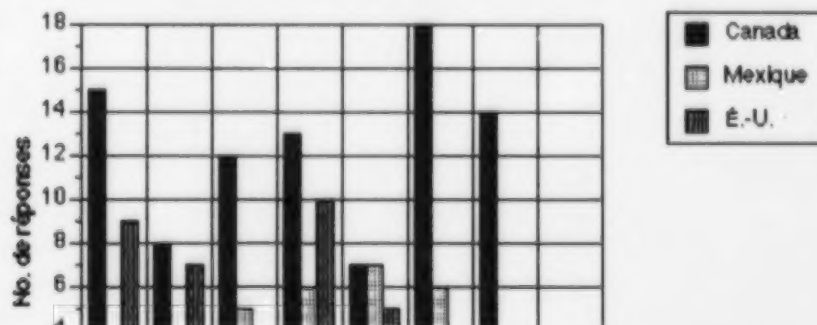
Question 1: Réponses des É.-U. (au 24 avril 1997)

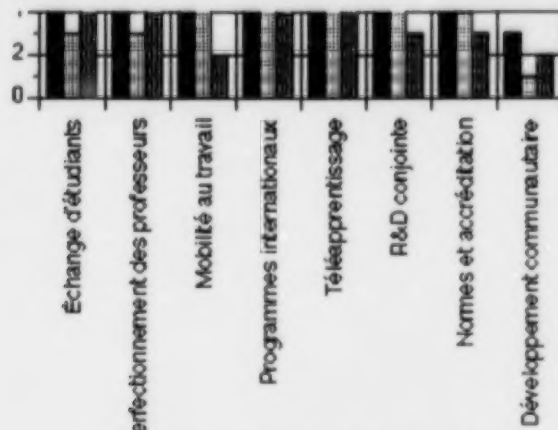


2. Encerchez les deux ou trois activités parmi les suivantes qui revêtent une grande importance à vos yeux.
Si possible, classez-les par ordre d'importance.
Ajoutez d'autres catégories au besoin.

Les choix offerts étaient l'échange d'étudiants, le perfectionnement des professeurs, la mobilité au travail, les programmes internationaux, le téléapprentissage, la R&D conjointe, les normes et l'accréditation ainsi que le développement communautaire. Les répondants pouvaient ajouter d'autres catégories si nécessaire.

Question 2: Réponses par pays (au 24 avril 1997)





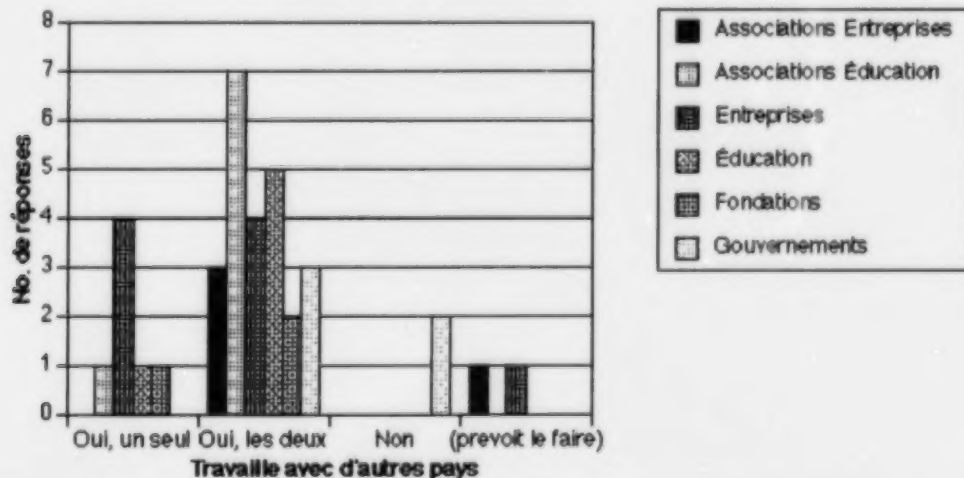
Encerclez les 2 ou 3 activités qui revêtent importance

Il y a lieu de relever les secteurs où les pays ont un intérêt commun, plus particulièrement dans les entreprises, si l'on veut intéresser ces dernières à l'initiative. La seule activité qui apparaît dans les quatre premiers choix pour les trois pays est la mise au point de programmes internationaux. La R&D conjointe figure parmi les trois choix favorisés par les répondants canadiens et mexicains, mais pas les Américains. L'échange d'étudiants est le deuxième choix le plus populaire pour les Canadiens et les Américains.

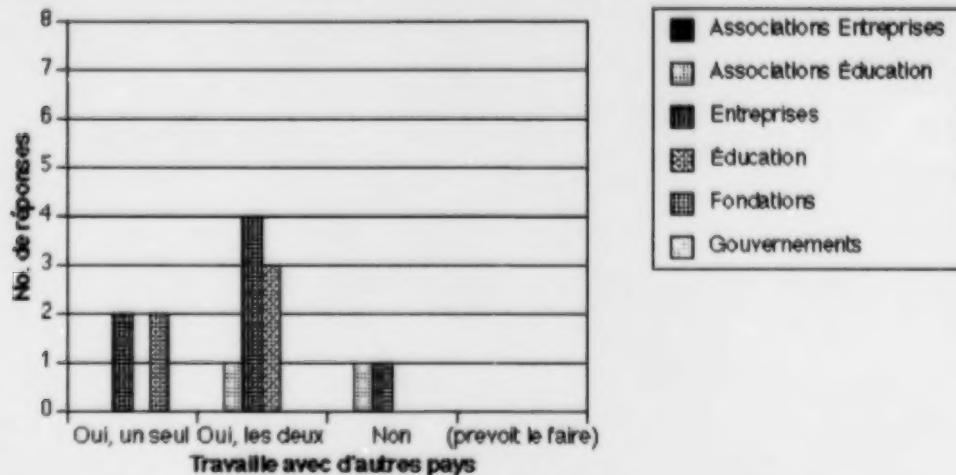
Les entreprises canadiennes, à l'instar des autres répondants du Canada, se préoccupent des normes et de l'accréditation ainsi que de la R&D conjointe. Les répondants mexicains qui étaient des entreprises ont choisi les mêmes quatre intérêts principaux que les autres secteurs de leur pays, mais les ont classés dans un ordre différent : mobilité au travail, programmes internationaux, téléapprentissage et R&D conjointe. Un répondant du gouvernement ajoute l'élaboration de stratégies trilatérales en matière de science et de technologie comme un autre important secteur qui devrait être favorisé.

3. Entretenez-vous actuellement des relations de travail avec des universités et (ou) des entreprises dans au moins un des deux autres pays (Canada, Mexique, États-Unis)?
Précisez le nom du pays (le cas échéant).

Question 3: Réponses du Canada (au 24 avril 1997)

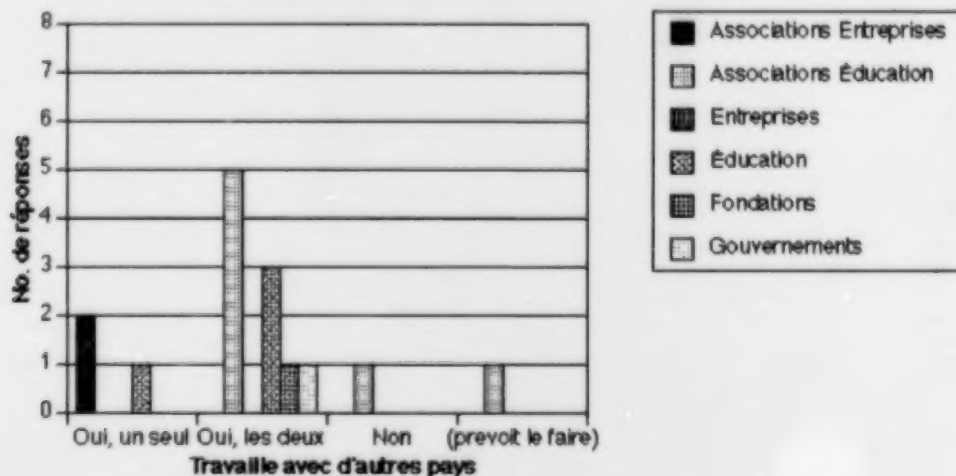


Question 3: Réponses du Mexique (au 24 avril 1997)



Il n'est pas surprenant de voir que la plupart des répondants entretiennent des relations de travail avec leurs partenaires nord-américains dans le cadre de l'initiative trilatérale, étant donné le mode de sélection des participants au sondage. Il en va de même pour les entreprises. Se reporter aux tableaux ci-dessus et suivants.

Question 3: Réponses des É.-U. (au 24 avril 1997)



4. Quelles mesures devraient être prises pour que les entreprises et les fondations prennent une part plus active à l'initiative trilatérale?

Selon le directeur général d'une association d'affaires canadienne, «il est inévitable que les entreprises des trois pays s'impliquent de plus en plus pour établir des liens internationaux en éducation, en formation et en recherche. Les besoins du marché du travail à eux seuls favoriseront une plus grande collaboration entre les trois pays sans qu'il soit nécessaire de créer de nouvelles structures à cette fin.» Un autre PDG d'entreprise émet le commentaire suivant : «Pour que les entreprises participent, vous n'avez qu'à les solliciter! Au Mexique, cela ne s'est pas fait parce que l'entreprise n'est pas vue comme un client, ni les étudiants comme le produit des études supérieures.»

Un tel optimisme est inusité chez les répondants, toutefois. Un autre dirigeant d'association d'affaires déclare que le milieu universitaire doit démontrer son intérêt, sa préoccupation et sa sensibilisation à l'égard de l'ensemble des compétences que les étudiants doivent posséder pour avoir même seulement un travail. D'après lui, il est urgent de mieux se comprendre, et il estime que l'interaction entre l'entreprise et les établissements d'enseignement supérieur est freinée par «la réticence déterminée de certains professeurs qui ne s'estiment pas responsables de préparer les étudiants pour le monde du travail.» Un autre dirigeant d'entreprise fait observer que, selon son expérience, il est difficile de soutenir un dialogue productif entre les milieux des affaires et les universités s'il ne mène pas à des actes.

Les suggestions formulées pour la prise de mesures qui obtiendront l'engagement plus actif des entreprises et des fondations se regroupent en plusieurs rubriques.

Répondre aux besoins des entreprises et des fondations, et le faire sur leur propre terrain

Bon nombre de répondants favorisent cette approche. Ils recommandent que le milieu universitaire montre clairement la façon dont les activités trilatérales peuvent aider les entreprises et les fondations à atteindre leurs objectifs parce qu'elles ont besoin des diplômés et des recherches universitaires. «La balle est dans le camp des universités, affirment deux dirigeants d'entreprises (du Canada et du Mexique) : elles peuvent établir des consortiums, accepter les diplômes décernés par d'autres pays et montrer les retombées de l'engagement »; les universités doivent identifier les chefs de file et les attirer dans cette relation. Un répondant d'une association universitaire recommande de préciser que ces retombées peuvent être à court terme (meilleure communication, profits) ou à long terme (chaires universitaires, projets de recherche, échanges d'étudiants), de sorte qu'il est important de s'assurer que les attentes sont réalistes.

Selon plusieurs répondants, on devrait demander aux entreprises de définir leurs besoins, peut-être par secteur ou profession, de manière à ce que l'enseignement supérieur puisse réagir avec des propositions concrètes sur la façon de combler ces besoins au moyen de partenariats internationaux. Deux dirigeants d'associations universitaires américaines voudraient d'abord et avant tout qu'on cherche à résoudre les problèmes et que les efforts visent à faire participer les entreprises communautaires locales et leurs institutions, et non pas seulement les sociétés nationales. Un dirigeant universitaire affirme que les chefs d'entreprises se joindront à l'initiative si l'on fait appel à leur intérêt «éclairé». Un universitaire incite toutefois à la prudence, car il est nécessaire que les besoins des universités aussi bien que des entreprises soient compris et satisfaits mutuellement; les facultés hésitent à «adopter les priorités des entreprises».

Plus d'un chef d'entreprise déclare que le milieu des affaires des trois pays doit s'impliquer avec les enseignants pour que les efforts soient véritablement tripartites, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. Des projets et programmes spécifiques peuvent montrer les avantages pour tous les participants. Un dirigeant d'association universitaire mexicaine suggère qu'on dresse la liste des problèmes pertinents, puis qu'on conçoive un programme de travail portant sur ces problèmes, qu'on demande à des experts de proposer des solutions pratiques et qu'on utilise les résultats «afin de promouvoir l'engagement dans la mise au point de propositions d'action.» Un PDG canadien convient que c'est un plan de travail pratique qui attirera les entreprises et les gardera intéressées. Plusieurs répondants mentionnent que les gouvernements peuvent «offrir des incitatifs fiscaux qui pousseront les entreprises à participer à l'initiative.»

Quant aux fondations, leur financement est d'ordinaire étroitement relié à des intérêts déclarés qui doivent être pris en considération lorsqu'on les sollicite. Persuader une fondation d'élargir sa vision pour inclure une cause particulière peut prendre du temps. Un répondant était découragé du fait que «peu de fondations possèdent des intérêts internationaux et peu d'entre elles appuient la formation professionnelle». D'après un autre répondant, «lorsque les temps sont durs, les efforts de mondialisation s'estompent.» Deux dirigeants d'associations universitaires sont d'avis que l'appariement des subventions de l'État et du secteur privé pourrait être utile, mais ils reconnaissent que ce ne serait pas facile. Le «financement de stimulation » était perçu par un répondant comme une façon de passer de la parole aux actes, bien qu'un PDG précise que l'argent d'une fondation peut «enclencher le processus mais pas maintenir les activités.»

Il est important de faire savoir aux entreprises comme aux fondations tout ce que l'éducation supérieure peut offrir «en les amenant à mettre ces enjeux à leur programme plutôt que d'essayer de les attirer aux réunions d'enseignants»; voilà le point de vue d'un répondant oeuvrant dans une association américaine d'éducation supérieure. «Il faut essayer de présenter, dans leurs médias, des cas de collaboration fructueuse avec des entreprises ou des fondations dans le cadre de projets trilatéraux.»

Trouver des porte-parole qui convaincront leurs collègues

D'après un répondant chevronné du domaine, il faut lancer un défi aux dirigeants d'entreprises et des fondations qui participent déjà aux projets pour qu'ils décrivent à l'intention de leurs collègues les avantages qu'ils ont obtenus, puis qu'ils en discutent avec eux afin d'obtenir leur participation. Une stratégie semblable est recommandée par plusieurs autres répondants, dont un fonctionnaire qui suggère de « nommer quelques porte-parole des milieux commerciaux et politiques dans les trois pays, qui feront office de chefs de file.»

Un dirigeant de fondation affirme que le «leadership énergique » des trois gouvernements est essentiel durant la période de démarrage en vue de stimuler le leadership du secteur privé. Que même un seul gouvernement faillisse à la tâche, et la situation deviendra extrêmement précaire. Un chef d'entreprise conseille d'obtenir l'adhésion d'une grande organisation commerciale et de collaborer avec les ministères qui travaillent avec les entreprises. Selon un président de collège, il faut trouver des chefs de file du milieu des affaires qui « peuvent voir l'avantage à long terme d'un investissement dans des partenariats en éducation supérieure.» Un autre suggère que des entreprises multinationales oeuvrant dans les trois pays forment un groupe chargé de conseiller les universités et les fondations sur des questions trilatérales.

Créer une nouvelle structure trilatérale qui inclut les entreprises et les fondations

S'ils participent au processus de planification dans le cadre de l'organisme ombrelle proposé, ces groupes intensifieront leur engagement, selon deux répondants. Un universitaire mentionne que la Fondation Asie Pacifique offre un bon exemple d'une instance de coordination permanente. Le dirigeant d'une association universitaire estime qu'un petit groupe de dirigeants triés sur le volet et provenant de tous les secteurs devraient d'abord se réunir, informellement et brièvement, afin de déterminer si le nouvel organisme ombrelle (option C, question 7) possède les porte-parole nécessaires et un programme qui mènera à la réussite. Une suggestion semblable est formulée par un chef d'entreprise. Un président d'université fait remarquer qu'un cadre institutionnel est nécessaire afin que des dons puissent être reçus pour les activités.

Montrer la valeur de projets spécifiques

En ayant un pivot en place comme un organisme de financement de projet, il serait plus facile de montrer la valeur de la collaboration internationale aux entreprises et aux fondations; c'est là le point de vue de plusieurs répondants. Un dirigeant de fondation propose une campagne d'information qui montrera aux entreprises et aux fondations « l'avantage de participer à l'initiative trilatérale ». Un dirigeant d'une association universitaire croit que des études plus sérieuses et formelles ayant pour but de valider l'importance économique, politique et sociale des efforts tripartites dans le domaine de l'éducation attireront les entreprises et les fondations.

D'après un dirigeant d'association étudiante, les entreprises et fondations peuvent être amenées à offrir des possibilités d'emploi aux étudiants en vue de compléter les échanges universitaires, et c'est aussi un domaine à privilégier aux yeux d'un dirigeant d'entreprise. Le dirigeant d'une société commerciale souhaiterait la création de bourses destinées aux employés d'entreprises et aux étudiants en études supérieures afin d'obtenir l'intérêt des entreprises. Le dirigeant d'une association d'éducation propose qu'il y ait davantage de possibilités de stages et qu'on ait recours plus souvent aux chefs d'entreprises et aux professeurs invités dans le cadre de programmes internationaux pour susciter davantage d'intérêt.

Plusieurs répondants estiment qu'il peut être utile de convoquer des réunions ou des ateliers de petite envergure dans des secteurs particulièrement prometteurs, et même des rencontres individuelles, en vue

Améliorer le cheminement de l'information

Surtout en ce qui a trait à la recherche, il serait utile d'améliorer l'accès à l'information entre les secteurs et les pays, précise un répondant. Un dirigeant d'entreprise affirme qu'il faut d'abord et avant tout échanger des informations et partager le contrôle, ce qui est difficile à obtenir des universités. Les répondants au sein des gouvernements comme des associations du secteur de l'éducation proposent de «dresser l'inventaire des projets en cours qui portent fruit et de déterminer quelles sont les pratiques optimales.»

5. Quelle est l'importance du soutien accordé par le gouvernement à l'initiative trilatérale en qualité de facilitateur et (ou) de bailleur de fonds?

Les réponses à cette question étaient majoritairement favorables au soutien gouvernemental. Des qualificatifs comme «crucial», «essentiel», «central», «critique» et «vital» étaient souvent utilisés dans presque tous les secteurs des trois pays. Si cet aspect devient une priorité nationale au Mexique, aux États-Unis et au Canada, on obtiendra l'appui des autres secteurs. Parfois, les répondants précisaient que le soutien gouvernemental doit être accordé aux échelons supérieurs, tant chez les ministres qu'au sein de la fonction publique.

Lorsque l'enthousiasme face à la participation gouvernementale est moindre, c'est souvent parce que le financement «n'est pas fiable à long terme» et parce qu'on craint «la mainmise de l'État». Même alors, l'approbation politique est jugée nécessaire afin de créer l'environnement qui engendrerait l'appui des autres secteurs. Les gouvernements doivent être des facilitateurs, même si le financement sérieux n'est pas possible, ce qui est le cas selon un grand nombre de répondants. Les gouvernements peuvent supprimer les barrières qui nuisent à la mobilité, participer aux coûts des projets, convoquer des réunions et organiser des ateliers, offrir des mesures incitatives aux entreprises, etc.

Exemples de commentaires :

- «Je ne crois pas que l'initiative trilatérale avancera sans un soutien gouvernemental, mais l'engagement semble faible de la part des trois gouvernements nationaux à l'heure actuelle. Peut-être que d'autres autorités gouvernementales pourraient faire mieux (État, province)?»
- «Les gouvernements doivent être les gardiens et les catalyseurs du processus. Nous avons également besoin de leur soutien fondamental, des capitaux de démarrage, des subventions-défis et des fonds de contrepartie...»
- «Les associations qui disposent de budgets limités comptent sur les gouvernements.»
- «Les gouvernements doivent jouer un rôle de soutien. Ce sont de plus en plus les entreprises, les associations en éducation, etc., qui doivent prendre l'initiative.»
- «L'État peut financer des événements.»
- «Les gouvernements sont fondamentaux pour s'occuper de l'aspect juridique (protéger les droits de propriété intellectuelle et industrielle au besoin, par exemple).»
- «Les gouvernements peuvent adapter le cadre juridique ainsi que les programmes d'éducation pour permettre la migration entre les trois pays, la reconnaissance des compétences professionnelles et la circulation des connaissances au moyen de la technologie.»
- «Les gouvernements ne devraient pas faciliter les cérémonies : il faut moins de mots, plus d'action.»
- «Les gouvernements doivent à la fois financer et faciliter, appuyer des initiatives prometteuses et promouvoir l'établissement de normes communes et un dialogue véritable.»
- «Les gouvernements ne peuvent se contenter de déterminer où se trouvent les possibilités du marché pour l'éducation supérieure; ils doivent nous aider à saisir ces possibilités.»
- «C'est là un élément crucial, même à un niveau réduit de financement, car les entreprises et les fondations qui versent des dons doivent savoir qu'il s'agit d'une priorité à long terme des trois gouvernements, et non pas un projet qu'ils ont financé pour rien.»
- «Le soutien gouvernemental montre que le projet est important pour l'intérêt national. C'est absolument critique.»

- «Si les gouvernements ne perçoivent pas le rôle que la politique publique peut jouer et qu'ils abandonnent le terrain, l'initiative trilatérale prendra fin. C'est trop tôt pour passer la balle aux entreprises et aux fondations.»

6. Veuillez préciser les façons dont l'interaction et la collaboration à l'échelle nord-américaine pourraient se révéler particulièrement utiles au cours des cinq à dix prochaines années, pour vous dans votre travail et (ou) pour votre pays.

Les réponses à cette question s'étendent sur un éventail de perspectives reliées au secteur et au pays auxquels appartient le répondant. Il y a peu de surprises. Les réponses suivantes, classées par secteur et par pays, montrent certaines orientations que les activités futures des trois parties peuvent adopter.

Entreprises, associations commerciales
Canada

- «préparer le commerce de l'énergie à l'échelle continentale en vue d'inclure le Mexique en cinq ans»
- «l'amélioration des compétences au Mexique créera plus de possibilités d'investissement»
- «il est important pour la stabilité sociale au Mexique qu'un plus grand nombre d'emplois de meilleure qualité y soient créés»
- «combiner un nombre accru d'échanges d'étudiants (qui peuvent mener à la création de liens avec des entreprises également) et un plus grand nombre de possibilités d'éducation à distance»
- «supposons un marché intégré; les institutions postsecondaires doivent alors tenir compte des compétences nécessaires pour fonctionner -- connaître l'espagnol, travailler au sein d'équipes internationales, satisfaire aux normes mondiales»
- «des échanges entre les milieux d'enseignement et les entreprises»
- «selon la théorie de l'avantage comparatif, nous sortirons tous gagnants si l'économie mexicaine s'améliore (produits, éducation, etc.)»

Mexique

- «ce qui est bon pour un pays est bon pour les trois»
- «aider le centre de R&D de mon entreprise à acquérir des compétences fondamentales au moyen du réseautage et actualiser les travaux de recherche grâce à des congés sabbatiques consacrés au travail dans des universités étrangères»
- «permettre la libre circulation des professionnels d'un pays à l'autre; reconnaître les compétences et uniformiser les programmes dans la mesure du possible; organiser des échanges sérieux d'étudiants et de professeurs afin d'élargir les horizons »
- «si l'éducation supérieure peut impliquer les entreprises d'un même secteur dans les trois pays, des projets positifs pourraient voir le jour en recherche et en formation»
- «nous avons besoin d'étudiants et de professeurs ayant une vision nord-américaine»
- «nous devons diversifier et mondialiser notre population active; cette initiative peut y contribuer»

États-Unis

- «nous devons améliorer le dialogue entre les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur et faire en sorte que nos étudiants comprennent mieux les autres Nord-Américains»
- «face à une plus grande ouverture commerciale, cette interaction est vitale»
- Établissements et associations d'enseignement supérieur

Canada

- «il existera un secteur mondial de l'éducation et de la formation; chaque pays doit mettre en marché l'expertise qu'il possède»
- «encourager les entreprises canadiennes à embaucher plus d'étudiants mexicains pour des stages qui nous permettront de placer plus d'étudiants canadiens à l'étranger»

- «nous avons déjà pris du retard par rapport à l'Asie-Pacifique et l'Union européenne alors que la concurrence mondiale s'intensifie; nous devons avancer rapidement au chapitre de la collaboration à l'échelle nord-américaine»
- «nous avons besoin de cadres, de normes et de modalités pour la reconnaissance des compétences scolaires, de la certification professionnelle et des programmes d'agrément»
- «nous pourrions tirer parti des possibilités commerciales que présente le développement de logiciels d'éducation»
- «il faut s'attendre à ce que la collaboration prenne du temps, mais c'est un bon départ»
- «autant pour des raisons économiques que sociales, cet effort ne doit pas échouer; j'entends toujours dire que la réponse aux principaux problèmes réside dans l'éducation et la formation»

Mexique

- «il faut élaborer des pages sur Internet, échanger des documents et convoquer des réunions internationales d'experts sur des sujets pertinents»
- «un plus grand nombre de tables de discussion sur des questions difficiles, comme l'immigration et les drogues»
- «un soutien technique, technologique et stratégique en matière d'éducation pour les institutions mexicaines peut combler les fossés entre le Mexique et ses homologues américains et canadiens»

États-Unis

- «plus d'argent, plus de participation entre les secteurs»
- «ceux qui travaillent dans ce domaine doivent mieux communiquer pour apprendre les uns des autres et partager le travail sans se faire trébucher»
- «on doit trouver des façons d'assurer la viabilité économique et la paix: voir Jeremy Rifkin»
- «consulter le rapport du German Marshall Fund pour y trouver des idées; il y a lieu d'informer les professeurs, particulièrement à long terme»

Fondations et gouvernements

Canada

- «L'ALENA et l'Union européenne ont prouvé que l'intégration et la collaboration régionales sont la solution des temps modernes; le dialogue entre les trois pays nord-américains doit s'ouvrir encore plus pour faciliter ce projet»
- «créer et faciliter des réseaux de gens, établir une base de données commune et donner un accès aux gouvernements, aux institutions privées et aux marchés»
- «un meilleur échange d'informations entre les pays sur les points forts, les structures et les politiques en matière de recherche»
- «une meilleure interaction sur la politique en matière de recherche dans le domaine de la science et de la technologie - former des conseils consultatifs secondant les dirigeants nationaux; choisir des domaines de travail conjoint pour les universités et l'industrie (p. ex. matériaux de pointe et maladies infectieuses) comme les réseaux des centres d'excellence»
- «attirer un plus grand nombre de participants»
- «montrer que le Canada peut offrir un enseignement et une formation de calibre mondial, ce qui permettrait d'établir des réseaux stratégiques pour l'avenir»

Mexique

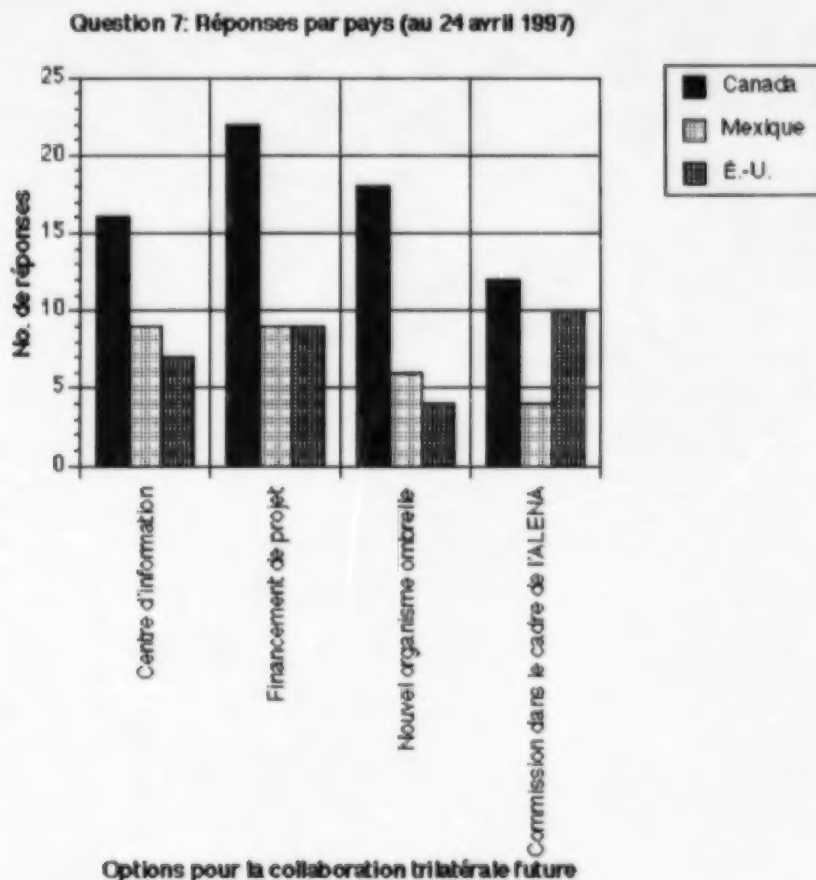
- «les projets de recherche en collaboration et les échanges sur Internet aideront»
- «il faut effacer les grandes différences entre les pays, surtout en ce qui concerne la pauvreté rurale»

États-Unis

- «une collaboration entre les universités, les gouvernements et les entreprises sur les enjeux

7. Les quatre options suivantes ont été proposées comme des façons d'organiser l'interaction et la collaboration trilatérales dans l'avenir. D'après votre expérience et vos besoins, privilégiez-vous une ou plusieurs de ces options, conjuguées ou non? Pouvez-vous suggérer et décrire une autre manière de procéder?

- A. Établir un centre d'information nord-américain
- B. Mettre sur pied un organisme de financement de projet
- C. Constituer un nouvel organisme ombrelle
- D. Envisager de créer un nouveau genre de commission dans le cadre de l'ALENA



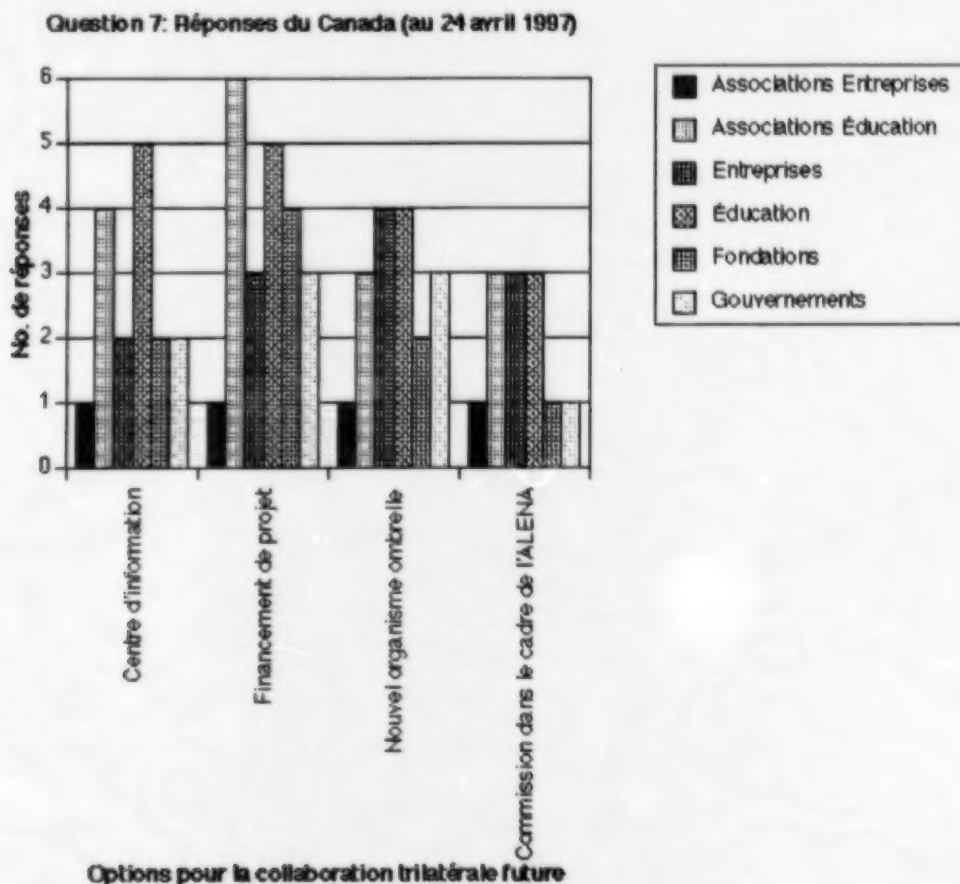
Les répondants ont souvent trouvé difficile de répondre clairement à cette question, comme en témoigne le grand nombre de commentaires où ils formulent des réserves, à la fois positives et négatives. Il arrive que le choix du répondant ne semble pas découler logiquement des réponses qu'il a données aux autres questions.

Deux fois plus de répondants ont choisi des options multiples plutôt qu'une seule. Dans ce dernier cas, l'ordre de préférence était B, A et C à égalité, puis D en dernier lieu. Lorsque des combinaisons étaient proposées, l'ordre de préférence était B, A, C et D. Cinq répondants ont approuvé les quatre options, sans doute en vue de les examiner plus en profondeur ou d'essayer de soupeser les avantages des diverses

combinaisons. Trois n'en ont approuvé aucune, suggérant plutôt des rencontres occasionnelles entre un petit nombre de participants qui auraient un ordre de jour précis et seraient organisées par région ou par enjeu, ou encore des rencontres d'envergure tenues à intervalles de quelques années afin d'évaluer et d'annoncer les progrès vers l'atteinte d'objectifs choisis par les trois pays (les répondants n'indiquaient pas comment ces objectifs seraient établis).

Question 7: Réponses par pays (au 24 avril 1997)					
Nombre de réponses choisies	A Centre d'info.	B Finan. de projet	C Nouvel organisme ombrelle	D Comm. de l'ALENA	Nombre de répondants
Aucune	0	0	0	0	3
Une	5	7	5	4	21
Deux	13	17	10	12	26
Trois	9	11	8	5	11
Toutes	5	5	5	5	5
Total	32	40	28	26	66

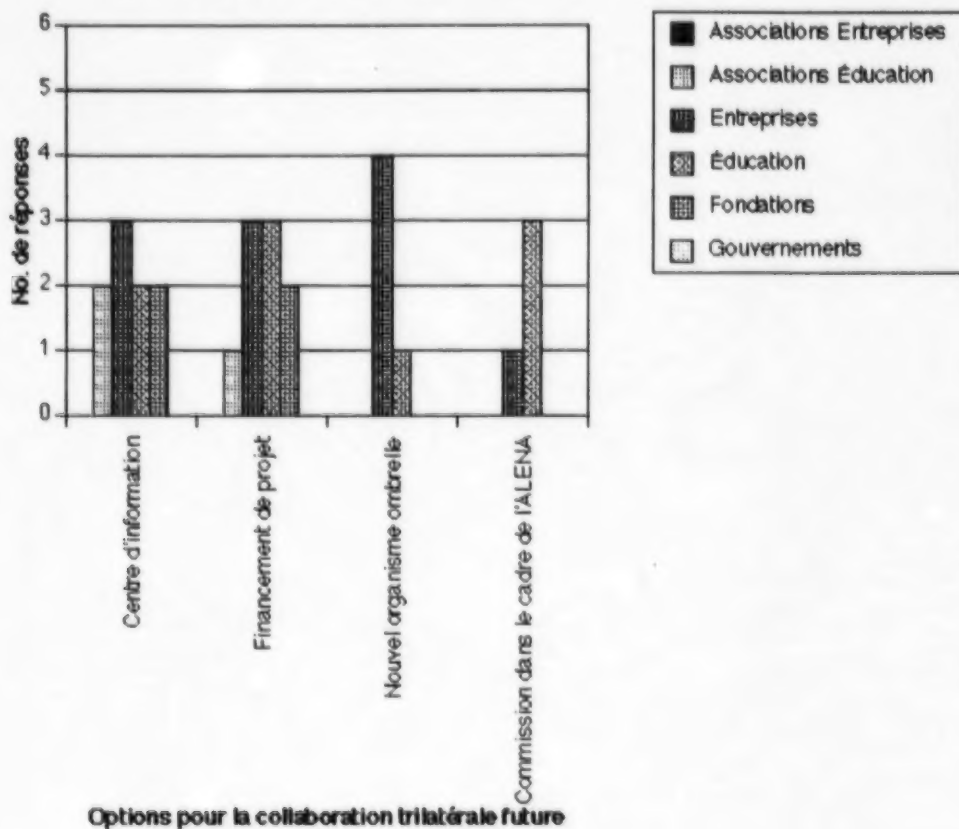
Les réponses par pays montrent que les Canadiens et les Mexicains préfèrent les options B et C combinées, choix auquel les Mexicains ajouteraient l'option A. Les répondants américains favorisaient les options D, B, A et C, dans cet ordre.



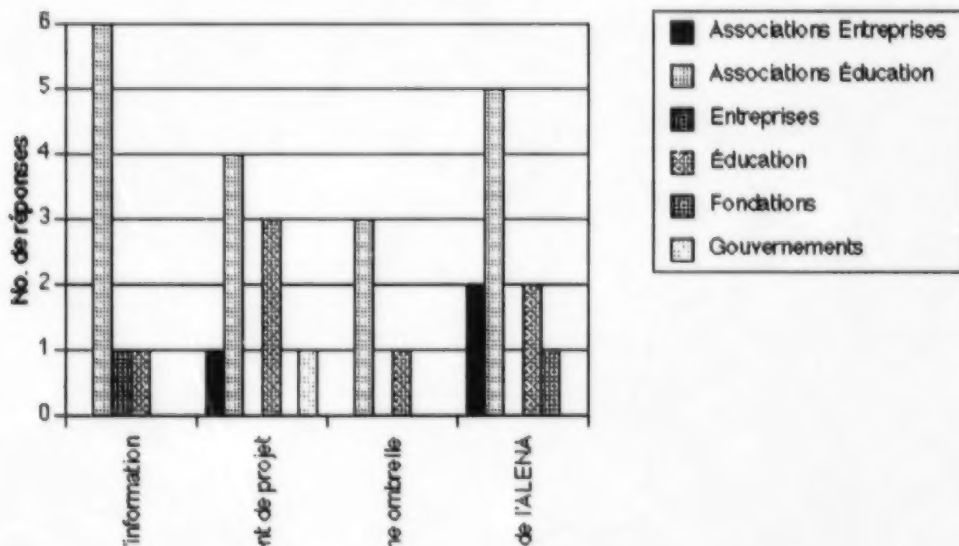
Les dirigeants d'entreprises du Canada et du Mexique choisissent l'option C en premier lieu, suivie par une

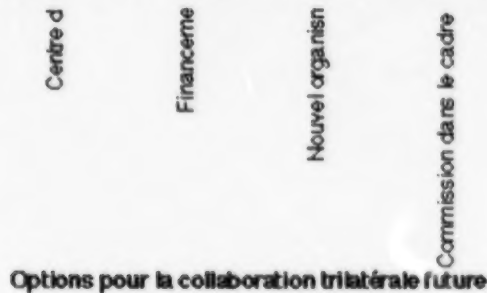
combinaison de B et D pour le Canada, et A et B pour le Mexique. Les réponses reçues des entreprises américaines sont trop peu nombreuses pour qu'on puisse en tirer un tableau.

Question 7: Réponses du Mexique (au 24 avril 1997)



Question 7: Réponses des É.-U. (au 24 avril 1997)





Option A : Centre d'information nord-américain

Les commentaires suscités par cette option montrent une diversité de réactions :

- « Bonne solution pour obtenir du soutien, mais pas le principal moyen d'atteindre les objectifs. » « Approche minimaliste : c'est utile, mais nous pouvons faire beaucoup plus pour réellement échanger et mettre en pratique une perspective nord-américaine. » « Solution essentiellement passive. »
- « Le principal enjeu de la collaboration est l'information: j'appuie totalement cette option. »
- « Très bonne idée : nous ne couvrons pas bien le territoire à l'heure actuelle, comparativement à l'Europe, au chapitre de la mobilité et de l'évaluation des compétences. »
- « Compte tenu du financement limité disponible, cette option conjuguée à l'option B peut être la seule que nous pouvons nous permettre. » Il peut s'agir d'une « bonne utilisation des deniers publics de consolider ce qui existe déjà et générer ainsi davantage d'activités. » « Qui offrirait le financement? Cette solution peut être très onéreuse. »
- « Pas une autre structure! Utilisons et consolidons ce qui existe à l'heure actuelle. » « Il y a déjà assez d'activité grâce aux serveurs de listes, par exemple, et on n'a pas besoin de structures pour qu'il y ait une augmentation. » « On a davantage à gagner en améliorant les outils de recherche, en créant des modèles, en essayant d'accéder aux sites publics et en laissant les organisations existantes promouvoir les communications sur Internet. »
- « Qui ferait l'analyse des sites? Qui utiliserait le centre? La valeur pour les employeurs est douteuse. » « Je ne suis pas certain que la collaboration serait accrue, spécialement dans les entreprises. »
- « C'est bien beau pour le praticien à son bureau, mais on n'alimente pas la discussion publique sur les enjeux nord-américains, ce qui est nécessaire de toute urgence. À cette fin, on a besoin de contacts humains. »

Option B : Organisme de financement de projet

Cette option recevait la faveur des répondants. D'après les commentaires ajoutés au questionnaire et formulés dans les entrevues téléphoniques, les répondants semblaient attirés par le fait qu'elle est axée sur des mesures concrètes et qu'elle présente des possibilités d'interaction focalisées, fondées sur des objectifs clairs et des résultats mesurables. Plusieurs répondants se demandaient cependant comment on pourrait focaliser cette interaction séparément, par exemple, de l'option C. Près de cinq fois plus de répondants ont choisi l'option B conjuguée à une autre option que l'option B seule, ce qui porte à croire qu'elle présente des lacunes aux yeux de bien des gens. Certains la considéraient trop ponctuelle ou d'orientation trop théorique.

Voici certains commentaires :

- « À ce moment-ci, il faut organiser des activités qui peuvent devenir des modèles. » « Les réseaux des centres d'excellence du Canada pourraient inspirer les initiatives trilatérales selon cette option et susciter l'intérêt des entreprises. » « Elle faciliterait les recherches trilatérales sur l'environnement qui sont largement de nature ponctuelle pour le moment. » « Ce serait un début. »
- « Elle est peu susceptible de fonctionner parce qu'elle nécessite un financement substantiel (afin d'éviter les distractions causées par les levées de fonds). » « Qui la financerait? » (plusieurs répondants) « On aurait besoin davantage de fonds privés que publics, et la demande est très forte à cet égard. »

- «S'il y a du travail de fond à faire, déterminez si les trois gouvernements, disons, six entreprises et deux ou trois fondations, financeraient réellement le projet pendant trois à cinq ans; dans l'affirmative, utilisez les options A, B et C ensemble.»
- «Si l'option B est menée à bien convenablement, l'option A (qui existe déjà) aura plus de contenu.»
- «Il faudrait une clause d'extinction, l'évaluation des résultats.» (plusieurs répondants)
- «Qui prendrait les décisions?»
- «Si les fonds étaient disponibles (ce qui est loin d'être sûr), cette initiative pourrait être administrée par les institutions en place dans les trois pays.» «Éviter les organismes traditionnels d'éducation dans la mise en oeuvre de cette option : ils ne fonctionnent pas comme les entreprises et les fondations.» «Je privilégie cette option, mais je crois davantage aux initiatives prises par chaque institution.»
- «Je favoriserais cette option si elle aidait les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur à répondre à leurs besoins. Profiter des capitaux émanant des deux sources.»
- «J'aime la combinaison des objectifs à long terme et des projets à court terme que représentent les options B et C ensemble.»
- Cette option en soi présume que les «objectifs sont communs sans forum de discussion.» «Le travail fondé sur des projets peut être ponctuel, ce qui est un risque.» «Cette option complète bien une certaine forme de structure organisationnelle et devrait être financée par les secteurs public et privé, gérée par un conseil dont les membres sont nommés par tous les groupes d'intérêt.» «Ce genre d'activité devrait selon moi entrer dans l'option C.»
- «Ça va, mais il faut éviter une lourde structure bureaucratique.»

Option C: Nouvel organisme ombrelle

Les opinions tendent à être grandement divisées ici. Ceux qui choisissent cette option, habituellement conjuguée à d'autres, apprécient le fait qu'elle cherche à rassembler tous les intéressés afin qu'ils définissent les objectifs et les procédures pour l'avenir. D'après eux, il s'agit d'une première étape importante vers des actions élargies, ce qui manque aux autres options, notamment A et B. Certains, toutefois, appréhendent des problèmes, selon leur expérience, lorsqu'il faudra obtenir la collaboration de différents secteurs. Lorsque les répondants s'opposent fermement à cette option, ils désapprouvent la création d'une autre organisation et (ou) l'affectation de fonds rares à des réunions de même qu'une structure bureaucratique.

Exemples de commentaires :

- «Il faudrait établir une ONG trilatérale, laisser les entreprises et les universités collaborer afin de dresser leur propre programme à l'aide d'un financement initial émanant de l'État et prévoir une certaine représentation minoritaire du gouvernement au conseil.» «C'est la meilleure option, mais l'organisation doit être dotée d'un bon secrétariat.»
- «Trop bureaucratique. Il y a lieu d'utiliser les organisations en place qui regroupent les entreprises et les milieux de l'enseignement supérieur et qui sont constituées de gens déjà impliqués.» «Réunissez simplement un petit groupe de gens intéressés par ces objectifs tous les trois ou quatre ans.» «Certaines rencontres trilatérales sur ces sujets sont des plus utiles.»
- «Je ne crois pas à la création de nouvelles organisations : celles que nous avons déjà éprouvent souvent des difficultés!» «Les instances en place (pour les entreprises et l'éducation postsecondaire) ne savent pas exactement quel devrait être leur rôle; est-il vraisemblable de penser que nous connaissons la réponse ici?» «Une bonne idée mais qui pourrait dissiper une bonne part de l'élan dans les efforts de structuration.»
- «Le coup d'envoi donné à la réunion de Wingspread a perdu sa vigueur, surtout parce que l'engagement des gouvernements s'est atténué, et une poussée supplémentaire ne nous amènera pas plus loin.»
- «L'élan a déjà été créé pour l'option C plus A et B.» «C devrait englober A et B.» (plus d'un répondant) «A, B et C ensemble, mais à l'extérieur du secteur public.» «C définit l'équivalence des intéressés et alimenterait B.»
- «Cette option offrirait une continuité, permettrait l'échange d'informations et serait applicable à toutes les professions, à tous les secteurs et à toutes les associations.» «Étant donné que bon nombre d'entre nous sommes aux prises avec les mêmes problèmes, nous pourrions tirer parti d'une collaboration dans le cadre d'un organisme ombrelle, ce qui nous permettrait d'épargner du temps, d'élargir notre

efficacité et d'influer sur les gouvernements.» «C'est une bonne idée : elle rapprocherait les gens qui ont des idées, mettrait au jour de nouvelles orientations, stratégies et voies de collaboration.»

- «À mon avis, plus l'on consacrera de fonds aux frais généraux, moins il y en aura pour les projets utiles.» «Une option trop coûteuse pour les ONG aujourd'hui; elles ont besoin d'un financement destiné à leur travail, et non pas à des rencontres externes.» (plus d'un répondant) «Qui paie? Qui est responsable? Ce genre d'option n'a jamais fonctionné, et de nouveaux protagonistes sont peu probables.»

Option D : Commission dans le cadre de l'ALENA

Lorsqu'on évalue les réponses ici, il est important de ne pas oublier que les commissions de l'ALENA ne sont peut-être pas bien connues de nombreux répondants. Certains l'ont dit, et l'on peut se poser la question sur ceux qui n'ont pas choisi cette option, y compris ceux dont les commentaires montrent qu'ils connaissent mal les objectifs et les structures des commissions. Ceux qui privilégient cette option, presque toujours en combinaison avec d'autres, affirment qu'elle semble intéressante, digne d'être explorée et assortie d'une orientation positive. Plusieurs apprécient le fait qu'elle ait le potentiel d'attirer des entreprises en rattachant le commerce à l'enseignement supérieur sous l'égide d'un organisme gouvernemental trilatéral, alors que certains universitaires s'inquiètent de l'accent mis sur le commerce. Quelques-uns -- mais il est important de noter qu'il s'agit de ceux qui comprennent le travail des commissions -- prétendent que ce n'est pas réalisable.

Exemples de commentaires :

- «L'accent positif mis ici sur le perfectionnement des ressources humaines et la R&D pourrait être avantageux pour l'ALENA, puisqu'on se détacherait des questions de concurrence et de règlement des différends.» «On pourrait mentionner en guise d'arguments favorables que cette option devient une source de satisfaction plutôt qu'une source de friction, comme l'est l'Association des universités du Commonwealth par rapport aux autres organismes du Commonwealth.»
- «Option intéressante parce que les entreprises sont déjà engagées à cette fin et qu'il y a un soutien de la part des gouvernements.» «Elle doit mettre en jeu le secteur privé, les universités et les États.»
- «Elle vaut la peine d'être essayée puisqu'elle coûte peu cher.»
- «C'est peut-être une bonne solution, car les pays sont traités également en dépit des asymétries.»
- «Conjuguer D et C (deux répondants) parce que ces deux options s'appuient mutuellement.» «La commission serait l'organisme ombrelle, l'organisme de financement, le centre d'information; on pourrait aussi y ajouter d'autres fonctions.» «Elle doit être proactive et ne pas servir uniquement à consigner et à contrôler les liens.»
- «C'est absolument impossible! Le gouvernement américain la rejetterait (sauf les syndicats, mais le Congrès est essentiellement Républicain).»
- «C'est une suggestion que je fais depuis des années, en vain.»
- «Cette solution me semble trop bureaucratique.» «Elle ne sert qu'à créer une autre entité.»
- «Commençons par l'option C temporairement pendant que l'option D est examinée plus en profondeur.»

Examen des évaluations antérieures pertinentes

Relations entre les établissements d'enseignement supérieur

Le Canada et les États-Unis ont publié des rapports portant sur le nombre croissant de relations entre les établissements d'éducation supérieure au Canada, au Mexique et aux États-Unis. L'intensification impressionnante et incessante des activités est de bon augure pour l'avenir.

L'Association des universités et collèges du Canada publiait en avril 1996 son rapport intitulé *Les relations académiques entre le Canada, le Mexique et les États-Unis*. Deux grandes constatations y sont mises en lumière :

- depuis 1993 [date de l'étude antérieure], le nombre d'accords et de projets conjoints des établissements scolaires entre le Canada et le Mexique a augmenté de 152 %; ceux entre le Canada et les États-Unis de 41 %;
- le nombre d'accords conclus entre les institutions canadiennes et mexicaines était semblable aux ententes de coopération universitaire signés par le Canada et les États-Unis.

Ce rapport reconnaissait les retombées positives de l'adhésion officielle de l'AUCC aux efforts de mondialisation des universités canadiennes, au *Programme de mobilité nord-américaine en éducation supérieure*

de même qu'à l'expansion des bases de données et des serveurs de listes.

Le rapport intitulé *North American Higher Education Cooperation: An Inventory of U.S.-Canada and U.S.-Mexico Academic Linkages*, rédigé pour la U.S Information Agency par l'Institute for International Education (IIE) en septembre 1993, visait à constituer une base de données fondamentales à l'intention du nouveau Groupe de travail trilatéral établi à Wingspread. Le Canada (AUCC) et le Mexique (ANUIES) ont mené des sondages parallèles à ce moment-là, et les résultats sont intégrés à la publication. L'étude de l'IIE a montré que 109 collèges et universités des États-Unis entretenaient des relations avec des établissements canadiens, 182 avaient des liens au Mexique et 56, avec des institutions des deux pays. En plus, 43 institutions souhaitaient établir de tels liens. Ce rapport comprend une ventilation par champ d'étude et en fonction de l'implication des professeurs ainsi que des étudiants, puis décrit les pratiques de transfert des crédits, les programmes modèles, les facteurs de motivation, les problèmes et les obstacles de même que certains premiers résultats positifs.

L'IIE termine une étude qui mettra à jour les informations colligées en 1993, incluant encore une fois des répondants canadiens et mexicains aussi bien qu'américains. Le rapport devrait être sur le World Wide Web en mai 1997.

Issue de la réunion de Guadalajara en avril 1996

Deux rapports fournissent une rétroaction importante des participants à la troisième conférence trilatérale tenue à Guadalajara, au Mexique, du 28 au 30 avril 1996. Le premier est rédigé par le Mexique, et l'autre, par le Canada.

Le rapport mexicain, intitulé *Examen et suivi de la conférence*

de Guadalajara, comporte des informations qui dressent une toile de fond utile au présent sondage. Tout d'abord, il montre que les sujets les plus populaires choisis avant l'inscription des participants étaient les suivants : (1) alliances des entreprises et des établissements d'éducation supérieure; (2) mobilité des étudiants, des professeurs et des administrateurs; (3 et 4) accréditation des programmes professionnels; modèle communautaire-universitaire en guise de nouvelle tendance dans le domaine de l'éducation supérieure. La répartition subséquente des participants suit la même tendance : université-industrie (22 %), mobilité (24 %), concepts et politiques générales (21 %). Il est **recommandé que la planification tienne compte de la concentration des intérêts.**

Deuxièmement, l'étude mexicaine relève neuf « grands défis » mentionnés dans les exposés. Il est **recommandé que ce qui suit soit considéré dans le cadre de la planification** : (1) promouvoir la collaboration malgré l'amenuisement des ressources publiques; (2) élargir la participation pour impliquer un plus grand nombre de secteurs; (3) appuyer les projets de partenariat spécifiques plutôt que des mandats généraux; (4) obtenir la collaboration des universités dans la politique étrangère nord-américaine; (5) établir

des réseaux universitaires d'excellence; et (6) préserver le soutien du gouvernement en qualité de facilitateur et de bailleur de fonds « sans structures bureaucratiques ».

Troisièmement, on y trouve une liste des suggestions les plus fréquentes quant aux activités mentionnées dans les exposés sous cinq rubriques : (1) mobilité, (2) accréditation des programmes et certification professionnelle, (3) nouvelles technologies destinées à la collaboration trilatérale, (4) études nord-américaines et (5) partenariats entre les établissements d'éducation supérieure et l'entreprise. Si certains points sont de nature générale, en revanche, certaines suggestions pratiques sont également formulées. **Il est recommandé que cette section soit examinée par ceux qui mettront au point un programme continu dans le cadre de l'initiative trilatérale.**

Finalement, le document mexicain fait état d'un sondage limité réalisé par courrier électronique et par télécopieur à la suite de la rencontre. Après avoir relevé certaines initiatives de collaboration qui existaient déjà ou qui ont vu le jour à Guadalajara, le rapport dresse la liste des propositions reçues pour améliorer la collaboration future et mentionne expressément la constitution de réseaux électroniques.

La section sur les suggestions est organisée en cinq parties qui incluent une vaste gamme d'idées, dont certaines sont mentionnées ici. (1) Rencontres futures : qu'elles soient de plus petite envergure et plus concentrées, permettre davantage les contacts personnels; utiliser la technologie pour préparer les rencontres et faire les comptes rendus, évaluer les retombées des initiatives appuyées par les trois pays; (2) Soutien financier : évaluer les coûts et les avantages des projets financiers, laisser un délai suffisant pour que les projets portent fruit, trouver puis distribuer des informations sur les nouvelles sources de financement; (3) Soutien des établissements d'enseignement : rattacher à d'autres secteurs, évaluer et soutenir ce qui est efficace; faciliter la mobilité et l'échange des crédits, y compris le téléapprentissage, mettre au point des programmes communs de recherche; (4) Échange d'informations : publiciser les pratiques optimales et renforcer les bases de données qui encouragent la mobilité; (5) Suivi : créer un secrétariat permanent pour les trois pays, définir un rôle pour le secteur privé, convoquer des rencontres thématiques bilatérales ou tripartites. **Il est recommandé que les deux suggestions relatives à la collaboration future et les commentaires sur la façon de rendre les réseaux électroniques plus utiles soient pris en compte dans la planification.**

Le rapport canadien intitulé *Options to Pursue the Trilateral Process: The View of Canadian Stakeholders* a été présenté à la réunion du Comité directeur le 27 septembre 1996. Il résume le point de vue des quelque 30 participants canadiens à la réunion de Guadalajara qui ont répondu à une lettre (envoyée à 200 personnes) sollicitant leur opinion sur la façon dont l'initiative trilatérale pourrait être mieux organisée dans l'avenir. **Il est recommandé que ce résumé de six pages soit considéré par les planificateurs lorsqu'ils établiront la structure des activités trilatérales futures.**

D'après le rapport, il existe «un consensus ferme quant à la nécessité de poursuivre le processus trilatéral d'une manière structurée» tout en bénéficiant de l'implication du gouvernement à tous les échelons et d'une participation accrue ainsi que d'un sentiment d'appartenance de la part des entreprises et d'autres secteurs. Lorsque de nouveaux intéressés entrent en jeu, certains répondants recommandent que les nouvelles structures administratives soient conçues de façon à les inclure. Plusieurs expriment la conviction que les rencontres futures devraient être de plus petite envergure, porter plus spécifiquement sur les sujets et les résultats et être plus propices à l'établissement de réseaux informels. Quelques répondants jugeaient valable de concentrer les mesures sur des projets spécifiques qui permettent de résoudre des problèmes, d'élaborer des partenariats fructueux comme modèles afin d'encourager de nouvelles alliances. Une attention particulière est portée aux possibilités qu'offrent les nouvelles technologies «en vue de créer une voie électronique pour le processus tripartite dans un milieu de travail virtuel», allant au-delà de la simple prestation d'informations.

Le rapport conclut avec une liste de projets spécifiques qui, selon le répondant, devraient être enclenchés, poursuivis ou élargis. Il s'agit notamment d'établir des réseaux tripartites de centres d'excellence au moyen des conseils nationaux de recherche; d'améliorer les programmes de mobilité en place à l'échelle nord-américaine; de faciliter les équivalences et les transferts de crédits; de créer un forum mexicain entreprises-

universités qui collaborerait avec ses homologues canadiens et américains; d'accroître le financement par l'entremise des fondations et des partenariats; de modifier la structure de gestion trilatérale.

Patricia Roman
Montréal (Québec)
CE romanp@sympatico.ca

ANNEXE

publiée en juin 1997

au rapport intitulé Comment structurer la collaboration à l'échelle nord-américaine dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation

Avril 1997

Voici un résumé des neuf réponses au questionnaire reçues entre le 25 avril et le 31 mai 1997, après la rédaction du rapport susmentionné. Les pays et secteurs visés par ces réponses supplémentaires sont les suivants :

	Total	Entreprises	Assoc-éd	Éducation	Fondations	Gouvernements
Canada	1	1				
Mexique	6	1	1	2	2	
E.-U.	2		1			1

Le taux de réponse a été modifié comme suit :

Canada	79%
Mexique	43%
E.-U.	47%
Total	58%

En tout, 75 réponses avaient été reçues des secteurs ci-dessous à la fin mai :

Associations Entreprises	6
Associations Éducation	19
Entreprises	18
Éducation	16
Fondations	9
Gouvernements	7

Résultats par question des neuf répondants supplémentaires

1. Quelle est la pertinence de la collaboration à l'échelle nord-américaine pour votre travail?

Les réponses confirment les conclusions tirées dans le rapport d'avril. Six des neuf nouveaux répondants estiment que cette collaboration est vitale ou très pertinente pour leur travail, y compris les deux entreprises.

Deux répondants jugent qu'elle est quelque peu pertinente, et seul un répondant trouve que la collaboration est légèrement pertinente.

2. Encerclez les deux ou trois activités parmi les suivantes qui revêtent une grande importance à vos yeux.

Choix offerts:

- 1) échange d'étudiants
- 2) perfectionnement des professeurs
- 3) mobilité au travail
- 4) programmes internationaux
- 5) téléapprentissage
- 6) R&D conjointe
- 7) normes et accréditation
- 8) développement communautaire

Lorsque les choix des neuf répondants supplémentaires sont ajoutés à ceux des 66 questionnaires déjà reçus, les tendances suivantes se dégagent :

Choix:	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)
Canada	15	8	12	13	8	19	14	4
Mexique	6	7	6	6	9	9	4	3
E.-U.	10	7	3	10	6	4	3	3

On voit que l'échange étudiant se situe en tête des priorités pour les répondants des trois pays. Le Canada et le Mexique montrent un intérêt semblable pour la R&D conjointe ainsi que pour la mobilité au travail, tandis que les Mexicains et les Américains partagent un même intérêt face au perfectionnement des professeurs, au téléapprentissage et à la R&D conjointe.

Trois des quatre nouveaux répondants qui proviennent des milieux des affaires et des fondations sont intéressés par le développement communautaire et la R&D conjointe. Les deux entreprises supplémentaires qui ont envoyé leur questionnaire sont intéressées par le téléapprentissage.

3. Entretenez-vous actuellement des relations de travail avec des universités et (ou) des entreprises dans au moins un des deux autres pays?

Les neuf nouveaux répondants respectent la tendance dénotée chez leurs prédécesseurs : six entretiennent des relations de travail avec les deux autres pays et deux avec un seul autre pays, tandis qu'un prévoit le faire.

4. Quelles mesures devraient être prises pour que les entreprises et les fondations prennent une part plus active à l'initiative trilatérale?

Les réponses à cette question renforcent les commentaires antérieurs et en ajoutent de nouveaux :

- «Commencer avec une retraite où les guides d'opinion des affaires, des fondations et des milieux d'enseignement supérieur peuvent établir des buts communs et une stratégie visant à atteindre ces buts. Demander au gouvernement de reconnaître et de remercier officiellement ces guides d'opinion pour les services rendus à leur pays et à leur région.»
- «Mon entreprise profite le plus d'une collaboration directe avec des institutions qui ont les mêmes intérêts que moi. Nous sommes inondés de demandes de financement à une époque où l'État réduit ses contributions, et nous devons donc être sélectifs.»

- «Nous avons d'abord besoin d'une base de données qui permet à mon entreprise de trouver des intérêts communs puis de coopérer à des solutions. Des instances tripartites de discussion sur des sujets spécifiques seraient aussi utiles. Nous devrions isoler les compétences techniques et professionnelles dont nous aurions besoin pour améliorer les normes et les attitudes relatives à la mondialisation chez les employés des entreprises, et ensuite élaborer des programmes universitaires en conséquence.»
- Les deux répondants des fondations demandent une plus grande communication qui permettrait de relever les intérêts communs.
- Premièrement, les universités devraient déterminer quelles sont les façons dont elles peuvent faire profiter les entreprises et contribuer à la poursuite des objectifs des fondations, puis communiquer clairement ce qu'elles ont à offrir.
- Les universités devraient produire un portfolio de projets ou d'initiatives de collaboration qui doivent être mis en valeur et financés, puis présenter certains de ces projets ou initiatives aux entreprises et aux fondations appropriées. Elles devraient trouver des chefs de projets et leur demander d'établir un programme de travail, de trouver du soutien et des partenaires.
- Les établissements d'enseignement supérieur devraient être précis et spécifiques lorsqu'ils abordent des sociétés commerciales avec des projets et des programmes qui présentent des avantages importants et immédiats comme des réductions d'impôt, des rendements adéquats à court terme, etc.

5. Quelle est l'importance du soutien accordé par le gouvernement à l'initiative trilatérale en qualité de facilitateur et (ou) de bailleur de fonds?

Selon ces neuf répondants, il est très important que le gouvernement érige un cadre stratégique qui appuie l'interaction entre les trois pays (notamment au chapitre des normes professionnelles et de la mobilité) et que les accords en place fonctionnent de manière pragmatique. Les gouvernements devraient maintenir le financement dans la mesure du possible afin de montrer l'importance de cette interaction pour les objectifs nationaux puis compléter les autres sources de fonds en fournissant des capitaux de démarrage. Un répondant croit, cependant, qu'il faut veiller à prendre des mesures en prévision d'un rôle plus limité de la part de l'État. Un autre fait observer que l'interaction tripartite ne devrait pas réagir seulement aux intérêts du marché, même s'il est vital de répondre à ces intérêts également.

6. Veuillez préciser les façons dont l'interaction et la collaboration à l'échelle nord-américaine pourraient se révéler particulièrement utiles au cours des cinq à dix prochaines années, pour vous dans votre travail et (ou) pour votre pays.

- Mon entreprise bénéficierait des techniques et tendances de pointe qui émergent dans le domaine de l'éducation supérieure. Nous pourrions améliorer la mobilité des employés dans les trois pays, d'où une meilleure performance de l'économie nord-américaine et de l'économie mondiale.
- Notre fondation a constitué un fonds mexico-américain pour la culture qui est florissant et qui pourrait être imité par d'autres organisations, publiques ou privées.
- Nous voudrions amplifier le caractère mondial de nos établissements d'éducation supérieure, améliorer les méthodes de contrôle de la qualité, utiliser la technologie de l'information plus efficacement à tous les niveaux et améliorer le perfectionnement des professeurs.
- Rendre les conditions d'admission plus souples afin d'améliorer la mobilité des étudiants et mettre au point des programmes de téléapprentissage.
- On doit relever et concevoir des prototypes de recherche en collaboration sur des problèmes régionaux. Les modèles nord-américains peuvent fonctionner pour le reste du monde!

7. Les quatre options suivantes ont été proposées comme des façons d'organiser l'interaction et la collaboration trilatérales dans l'avenir.

D'après votre expérience et vos besoins, privilégiez-vous une ou plusieurs de ces options, conjuguées ou non?

Pouvez-vous suggérer et décrire une autre manière de procéder?

A. Établir un centre d'information nord-américain

- B. Mettre sur pied un organisme de financement de projet
- C. Constituer un nouvel organisme ombrelle
- D. Envisager de créer un nouveau genre de commission dans le cadre de l'ALENA

Les neuf nouveaux répondants ont mentionné dans certains cas les mêmes préférences que les premiers :

- ils sont plus nombreux à choisir des options multiples qu'une seule option (5 contre 4);
- les options B (2) et C (2) sont privilégiées par ceux qui choisissent une seule option;
- les options A et B sont choisies par 5 répondants, l'option C, par 4 personnes;
- l'option D obtient la faveur d'un seul répondant;
- les répondants mexicains classaient les options dans l'ordre de préférence A, B, C et D.

Nouveau tableau montrant les options choisies par tous les répondants

Nouveau tableau montrant les options choisies par tous les répondants					
Nombre de réponses choisie	A Centre d'info.	B Fin. de projet	C Org. ombrelle	D Comm. de l'ALENA	Nombre de répondants
Aucune	0	0	0	0	3
Une	5	9	7	4	25
Deux	17	19	11	13	30
Trois	10	12	9	5	12
Toutes	5	5	5	5	5
Total	37	45	32	27	75

Le tableau qui faisait état des réponses au sondage reçues au 24 avril montrait les totaux suivants :

Total	A, 32	B, 40	C, 28	D, 26	Répondants 66
-------	-------	-------	-------	-------	---------------

Il est donc clair que l'ordre de préférence reste inchangé avec les nouveaux participants : B, A, C, D.

Certains commentaires de ces neuf derniers répondants doivent être mentionnés :

L'option A manque de cohésion sur le plan conceptuel. L'option B soulève la question des sources de financement et n'offre aucune vue générale. L'option C pourrait être plus honorifique que productive à moins qu'elle ne soit rattachée à un programme d'action et précédée d'une vision stratégique et d'un plan établis par les principaux intéressés influents.

Si les commissions de l'ALENA ont déjà fait leur travail et relevé les besoins des secteurs industriels, la nouvelle commission faciliterait la mise sur pied d'initiatives dans le domaine de l'éducation et de la formation en conséquence.

La suggestion d'établir une autre commission de l'ALENA présente des conséquences : l'éducation pourrait devenir un autre enjeu des négociations sur le commerce, ce qui ralentirait le processus au lieu de l'accélérer.

La constitution d'un centre d'information nord-américain éviterait la création de structures bureaucratiques permanentes et encouragerait l'établissement de groupes de travail spécifiques sur des sujets particuliers.

Je propose de mettre sur pied un comité spécial qui ferait la promotion de la collaboration et de l'échange de connaissances sur des questions culturelles entre les pays. Le Mexique a besoin de développer son secteur à but non lucratif, et ce comité spécial pourrait lui venir en aide.

À mon avis, un organisme de financement de projet est une condition sine qua non pour l'avenir de l'éducation en Amérique du Nord.

Nous privilégions des approches mieux focalisées et axées sur l'action (option B) parrainées par ceux qui sont en mesure de mettre les projets en oeuvre.

Je doute beaucoup que nous puissions réussir à établir un organisme de financement ou à créer une commission de l'ALENA. En outre, nous avons besoin surtout de promouvoir les projets de collaboration et non pas de financer ou de superviser ceux qui existent ou peuvent être lancés. Nous devons intensifier les échanges, pas les réglementer.

FIN

Patricia Roman
Montréal (Québec)
CÉ romanp@sympatico.ca

Il y a maintenant cinq ans, le Canada, le Mexique et les États-Unis lançaient un programme innovateur pour susciter une plus grande collaboration dans le domaine de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation partout en Amérique du Nord. Ce programme devait servir de complément à l'augmentation des échanges commerciaux et favoriser une meilleure compréhension entre les cultures. Ainsi, chaque pays a organisé une réunion afin de promouvoir le dialogue :

- aux **États-Unis** (1992), à Racine au Wisconsin, où **60** participants ont créé un groupe de travail trilatéral chargé d'aider à la réalisation des objectifs énoncés dans la déclaration de Wingspread;
- au **Canada** (1993), à Vancouver, où **300** délégués ont formé des groupes de travail sur la création de partenariats stratégiques dans des secteurs clés;
- au **Mexique** (1996), à Guadalajara, où plus de **1 000** participants se sont penchés sur l'adoption de politiques destinées à favoriser le partenariat. On y a également discuté des meilleures pratiques et formulé des propositions en vue d'activités de collaboration.

Le **progrès réel** mesurable accompli depuis 1992 est encourageant. Un inventaire des projets de collaboration, préparé par l'Institute of International Education, permettra de mettre à jour ces résultats. Il est maintenant temps de déterminer la meilleure façon d'encadrer ce processus de consultation et de collaboration. Pour ce faire, on devra tenir compte de la nécessité d'accroître la participation du secteur privé et de réduire le recours aux budgets gouvernementaux.

Quel processus ou quelle structure permettra à cette collaboration trilatérale de mieux se développer au cours des cinq prochaines années? Voilà la question que le ministère canadien des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) m'a demandé de poser à un petit groupe de dirigeants d'entreprise, d'associations, de fondations, d'universités et de collèges du Canada, du Mexique et des États-Unis.

À ce titre, **votre expérience et vos commentaires** peuvent influencer sur les décisions prises afin que les activités de recherche et d'enseignement ainsi que les services à la collectivité des universités et des collèges de toute l'Amérique du Nord profitent aux trois pays.

Je vous saurais gré de participer à ce sondage, soit en m'envoyant par télécopieur vos réponses au questionnaire ci-joint, soit en acceptant de participer à une entrevue téléphonique de 15 minutes au moment qui vous conviendra. En retournant la fiche de réponse ci-jointe d'ici 10 jours, vous contribuerez à assurer la bonne marche de cet important processus de consultation.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Patricia Roman

QUESTIONNAIRE

RESTRUCTURATION DU PROGRAMME DE COLLABORATION TRILATÉRALE

Renseignements généraux

Depuis le début des discussions amorcées il y a cinq ans par les gouvernements du Canada, du Mexique et des États-Unis, la collaboration dans le domaine de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation en Amérique du Nord s'est accrue sensiblement. Ce progrès s'est réalisé sous l'impulsion d'un **groupe de travail trilatéral** (formé principalement de représentants des établissements et des associations d'enseignement supérieur) et d'un **comité directeur** (formé de représentants des trois États).

Jusqu'ici, trois **réunions internationales** et neuf **groupes de travail** chargés de se pencher sur des questions précises ont permis de définir les activités de ce programme. Ce processus met à contribution aussi bien des représentants d'établissements et d'associations d'enseignement supérieur que des représentants de fondations, de gouvernements et des milieux d'affaires.

Le comité directeur veut maintenant déterminer la meilleure façon d'**encadrer les activités au cours** des cinq à dix prochaines années pour tirer parti des progrès accomplis à ce jour. C'est donc dans cette perspective que s'inscrivent les questions suivantes.

Questions

Soulignez votre secteur d'activité :

- Établissement d'enseignement supérieur
- Entreprise privée ou profession libérale
- Association professionnelle (affaires - enseignement supérieur - profession)
- Fondation
- Gouvernement
- Autre (expliquer)

Pour les questions 1 à 3, **encerclez** votre réponse.

1. Quelle importance la collaboration entre les États nord-américains revêt-elle pour votre travail?

Essentielle	Très importante	Assez importante	Peu importante	Pas importante	Autre (expliquer)
-------------	-----------------	------------------	----------------	----------------	-------------------

2. **Encerclez deux ou trois** activités, parmi celles énumérées ci-dessous, qui ont une grande importance pour vous. Si possible, indiquez l'ordre d'importance et, au besoin, ajoutez d'autres catégories.

Échanges d'étudiants	Perfectionnement du corps professoral	Mobilité au travail	Programmes internationaux	Télé-apprentissage	Collaboration dans le domaine de la R-D	Normes et accréditation	Développement communautaire
----------------------	---------------------------------------	---------------------	---------------------------	--------------------	---	-------------------------	-----------------------------

3. Entretenez-vous actuellement des relations de travail avec des universités et (ou) des entreprises dans au moins un des deux autres pays (Canada, Mexique, États-Unis)? Précisez le nom du pays (le cas échéant).

Avec un pays	Avec deux pays	Avec aucun pays	Projets avec un pays	Projets avec deux pays	Autre (expliquer)
--------------	----------------	-----------------	----------------------	------------------------	-------------------

Répondez **sous forme d'énumération** aux questions suivantes. Au besoin, utilisez des feuilles additionnelles.

4. Quelles mesures amèneraient les entreprises et les fondations à participer plus activement à ce programme trilatéral?

5. Quelle importance accordez-vous à l'appui du gouvernement en tant que facilitateur ou bailleur de fonds de ce programme?

6. Veuillez indiquer comment le dialogue et la collaboration entre les États nord-américains pourraient se révéler particulièrement utiles au cours des cinq à dix prochaines années, soit dans vos activités professionnelles ou pour votre pays.

7. On a proposé les quatre options suivantes relativement à l'encadrement du dialogue et à la collaboration entre les trois pays. Selon votre expérience et vos besoins futurs, préférez-vous une option à une autre, ou encore la combinaison de deux d'entre elles? Proposeriez-vous une autre solution? Si oui, laquelle?

A. La création d'un centre d'information nord-américain qui prendrait la forme d'un milieu de travail virtuel sur Internet et qui, entre autres, stimulerait la discussion et la collaboration en matière de recherche, renfermerait une base de données sur l'évolution des activités trilatérales et ferait la promotion des meilleures pratiques.

B. La création d'un **organisme de financement de projets** (privé ou public) chargé d'approuver les propositions relatives à des activités trilatérales de recherche, d'enseignement et de formation, au développement de ces activités ou à l'organisation, de temps à autre, d'ateliers et de réunions qui permettraient de tirer parti de l'expérience accumulée.

C. La création d'un nouvel **organisme ombrelle**, doté d'un **secrétariat**, où l'entreprise privée, des représentants d'établissements ou d'associations d'enseignement supérieur, le secteur public et des fondations prêtes à promouvoir le dialogue entre les trois pays pourraient adopter officiellement des objectifs et des méthodes de fonctionnement pour les cinq à dix prochaines années.

D. La création d'un nouveau type de **commission dans le cadre de l'ALENA** pour surveiller et encourager le développement des activités trilatérales dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation qui favorisent les échanges commerciaux (à l'heure actuelle, les commissions créées en vertu de l'ALENA s'occupent du règlement des différends commerciaux).